

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROBLÈMES D'INTERACTION DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET DE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE ÈS
SCIENCES DE LA GESTION

PAR

JESSICA DUBÉ

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Mme Sylvie Gravel, pour la rigueur intellectuelle dont elle fait preuve, ainsi que pour les précieux conseils et le temps qu'elle m'a consacrés. Son encadrement m'a permis de grandir à travers le processus fastidieux qu'est la rédaction d'un mémoire. Je lui suis également reconnaissante de sa grande disponibilité et de son support.

Je tiens également à remercier Mme Henriette Bilodeau et Mme Monique Lortie pour le temps et le support qu'elles m'ont consacré tout au long du projet pédagogique initial à ce projet de mémoire.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis, et particulièrement mes collègues et amies Rimy Sakr et Gabrielle Legendre, qui m'ont grandement soutenue tout au long de ce périple intellectuel.

Table des matières

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	viii
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	4
CHAPITRE I.....	9
RECENSION DES ÉCRITS.....	9
1.1 Problèmes de SST dans les entreprises	9
a) Troubles musculo-squelettiques	11
b) Problèmes de santé mentale	14
1.2. Problèmes de GRH et enjeux de société	19
a) Gestion des transformations organisationnelles.....	20
b) Gestion des compétences et des talents	22
c) Attraction et rétention de la main-d'œuvre.....	24
d) Gestion de la diversité.....	27
1.3 Stratégies des entreprises pour bâtir une culture de SST	29
CHAPITRE II	33
CADRE CONCEPTUEL	33
2.1 Théorie organisationnelle	33
2.2 Résilience organisationnelle	36
2.2.1 Évènement déclencheur ou accélérateur	37

2.2.2 Responsabilités qui incombent à l'entreprise	38
2.2.3 Principe de l'entreprise résiliente : la valeur de l'erreur	39
2.3. Modèle d'analyse	40
2.4 Définition des facteurs opérationnels d'observations.....	42
2.4.1 Définition des facteurs déterminants de l'interaction	42
2.4.2 Définition des facteurs influençant l'interaction.....	43
2.4.3 Définition des facteurs modérateurs de l'interaction.....	43
2.4.4 Définition de la finalité de l'interaction.....	44
2.4.5 Définition des facteurs de contrôle	44
2.5 Questions de recherche	45
CHAPITRE III.....	46
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	46
3.1 Stratégie et devis de recherche.....	46
3.1.1 Critères de qualité des conclusions à l'étude	47
3.2 Population à l'étude.....	48
3.3 Échantillon et stratégie de recrutement	48
3.4 Sources de données et instrument de cueillette de données.....	50
3.4.1 Élaboration de la grille d'entrevue	52
3.5 Analyse des données	55
3.5.1 Analyse descriptive.....	55
3.5.2 Analyse thématique	55
3.5.3 Analyse transversale	56
3.6 Respect des règles d'éthique	56
CHAPITRE IV	58
RÉSULTATS	58
4.1 Description des cas	58
4.1.1 Secteur de la transformation alimentaire	59
4.1.2 Secteur public.....	64
4.1.3 Secteur manufacturier.....	68

4.1.4 Secteur de la distribution alimentaire	70
4.2 Problèmes nommés par les entreprises.....	73
4.2.1 Problèmes de SST et de GRH.....	73
4.2.2 Interaction entre ces problèmes	74
4.2.3 Problèmes sociétaux	75
4.3 Résilience organisationnelle	76
4.3.1 Évènements déclencheurs et accélérateurs	76
4.3.2 Responsabilités de l'entreprise.....	82
4.3.3 Valeur de l'erreur.....	83
4.4 Illustrations des entreprises sur leur capacité de résilience	85
4.4.1 Entreprises résilientes avec évènement déclencheur.....	86
4.4.2 Entreprises résilientes avec évènement accélérateur.....	87
4.4.3 Entreprises non résilientes avec évènement déclencheur.....	89
4.4.4 Entreprises non résilientes avec évènement accélérateur	90
4.5 Processus d'analyse des entreprises	93
4.5.1 Étapes du processus de résolution de problème.....	93
4.5.2 Acteurs contribuant au processus de résolution de problème.....	97
CHAPITRE V	100
DISCUSSION.....	100
CONCLUSION	105
BIBLIOGRAPHIE	108
ANNEXE 1: Grille d'entrevue	118
ANNEXE 2 : Formulaire de consentement.....	124

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse des problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises.....	41
Figure 2 : Processus de résolution de problème de Pérusse (1995).....	52
Figure 3 : Évènements déclencheurs et accélérateurs des cas étudiés.....	81
Figure 4 : Responsabilités des cas étudiés.....	85
Figure 5 : Modèle d'analyse des problèmes d'interaction de SST et de GRH.....	103

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Grille synthèse des cas étudiés.....72

Tableau 2 : Grille synthèse des résultats de la résilience organisationnelle.....92

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AESST :	Agence Européenne pour la Santé et Sécurité au Travail
APTS :	Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux
CRHA :	Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés
CSSS :	Centre de santé et de services sociaux
CSN :	Confédération des Syndicaux Nationaux
CSD :	Centrale des syndicats démocratiques
CSST :	Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec
FTQ :	Fédération des Travailleurs du Québec
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
INERIS :	Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques
INSPQ :	Institut National de Santé Publique du Québec
IRSST :	Institut de Recherche en Santé et Sécurité du travail
ISQVT :	Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail
LATR :	Lésions attribuables au travail répétitif
OIT :	Organisation Internationale du Travail
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
PME :	Petites et moyennes entreprises
RH :	Ressources Humaines
RRSSTQ :	Réseau de Recherche en Santé et Sécurité du Travail du Québec
SST :	Santé et Sécurité du Travail

TMS :	Trouble musculo-squelettique
TUAC :	Travailleurs Unis en Alimentation du Canada
UQAM :	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Le présent mémoire s'inscrit dans un projet d'enseignement et d'intégration des apprentissages en gestion des situations de santé et de sécurité et au travail (SST) et de gestion des ressources humaines (GRH) (Gravel et coll., 2009). Le but du projet initial était d'élaborer une banque d'études de cas à partir de situations réelles d'entreprises documentées par des entretiens menés auprès des responsables de SST et des directeurs des RH. Ce projet pédagogique est né du constat qu'il existe une littérature importante portant sur les problématiques de SST et de GRH, mais peu d'études se sont intéressées à l'interaction entre ces deux dimensions.

Ce mémoire fait une analyse secondaire des données issues de cette banque de onze études de cas centrées sur l'interaction entre les problématiques de SST et de GRH. Les questions de recherche qui ont orienté la réalisation de ce mémoire sont : *quels sont les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises étudiées? Comment les entreprises les ont-elles résolus?* En cours de réalisation, deux éléments ont émergé systématiquement des entretiens, les représentants de toutes les entreprises ont identifié un problème de société (vieillesse ou pénurie de la main-d'œuvre, intégration des immigrants, etc.) comme cause à l'interaction des problèmes de SST et de GRH. Au moment de la cueillette des données, les entreprises n'avaient pas résolu leur problème d'interaction SST et GRH. Néanmoins, certaines avaient fait preuve de résilience, elles avaient emprunté des voies inhabituelles d'analyse et de résolution de problèmes pour corriger les situations de façon novatrice. Ces deux éléments, les problèmes de sociétés et la résilience, nous ont incités à recentrer le projet, et à ajouter au mémoire, la question de recherche suivante : *quelles sont les stratégies de résilience des entreprises face aux problèmes d'interaction de SST et de GRH?*

Les résultats indiquent que les problèmes d'interaction en matière de SST et de GRH se sont révélés à la suite d'événements déclencheurs ou accélérateurs. Les entreprises dites résilientes sont celles qui ont eu l'initiative et les moyens de résoudre ces problèmes en reconnaissance la valeur de l'erreur des actions passées pour adopter des solutions inhabituelles.

La cueillette des données s'est faite entre juin 2009 et août 2010. Notre échantillon est constitué de onze entreprises volontaires, œuvrant dans quelques secteurs d'activités privés et publics. Elles ont été recrutées via les réseaux professionnels de l'équipe de recherche, dix sont des grandes entreprises (>200 travailleurs), établies dans la région métropolitaine et périphérie.

Mots clés : santé et sécurité au travail, gestion des ressources humaines, problèmes sociétaux, résilience organisationnelle, processus de résolution de problème

INTRODUCTION

Ce mémoire de maîtrise s'inscrit dans un projet pédagogique ayant comme principal objectif l'élaboration d'une banque d'études de cas complexes en gestion des problématiques de SST et de GRH. Le but de cette banque d'étude de cas est de développer les habiletés des futurs gestionnaires et de les sensibiliser à leur rôle dans la gestion des mesures correctrices et préventives en matière de santé et de sécurité dans divers milieux de travail (Gravel et *al.*, 2008). Au départ, le projet initial n'avait pas le souci de représentativité de l'échantillon, mais recherchait la diversité des problèmes émergeant de l'interaction entre les problèmes de SST et de GRH.

Les données de ce mémoire proviennent d'entrevues semi-structurées menées auprès d'un directeur RH ou un conseiller SST et, dans certains cas, les deux personnes dans l'entreprise. Dans le cadre de ces entrevues, les différents acteurs nous ont nommés une problématique d'interaction des problèmes de santé et sécurité au travail et de gestion des ressources humaines. Certaines entreprises ont d'abord nommé un problème de SST, d'autres entreprises ont d'abord identifié un problème de GRH. Par exemple, une entreprise a relevé l'impact d'une augmentation de la fréquence des chocs post-traumatiques sur le taux de roulement de la main d'œuvre. À l'inverse, l'absence de système de gestion des données d'absences a minimisé la gestion des mesures préventives face aux problèmes de troubles musculo-squelettiques. L'analyse de ces interactions complexes entre la SST et la GRH a fait émerger deux dimensions non prévues à l'analyse initiale : la capacité de résilience organisationnelle des entreprises et l'impact des problèmes sociétaux.

L'objectif de recherche était de connaître et de comprendre la façon dont les entreprises ont géré les problèmes d'interaction de SST et de GRH. Plus précisément, nos questions initiales de recherche étaient : *«Quels sont les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises? Comment les entreprises ont analysé l'interaction entre les problèmes de SST et de GRH? Comment les entreprises ont résolu le problème d'interaction de SST et de GRH?»*

Afin de répondre à ces questions, nous avons adapté le modèle d'analyse de Baril-Gingras et *al.* (2006) basé sur l'interaction des contextes internes et externes pour expliquer les dynamiques de résolution de problèmes en milieu organisationnel. Dans ce modèle, la prise en charge des problèmes d'interaction de SST et de GRH dépend des caractéristiques du contexte et du processus de résolution de problème, ce dernier se modulant en partie en fonction de ce contexte. Les principaux facteurs déterminants des problèmes d'interaction de SST et de GRH sont : les problèmes de SST et les problèmes de GRH rencontrés dans les entreprises. La résilience organisationnelle et les problèmes sociétaux, les deux dimensions ayant émergé lors de nos entretiens, se sont avérés suffisamment importants pour modifier notre modèle d'analyse original basé sur les contextes internes et externes de Baril-Gingras et *al.* (2006).

Appliquée à la gestion, la résilience organisationnelle est la capacité de rebondir et de puiser dans des ressources non habituelles pour surmonter les situations laborieuses (Dentz & Bailli, 2005). La résilience organisationnelle comprend l'évènement, les responsabilités, la valeur de l'erreur et la flexibilité. Les problèmes sociétaux influençant les problèmes de SST et les problèmes de GRH proviennent essentiellement du contexte économique et démographique des dernières années. Puis, le processus de résolution de problème, représentant la finalité qui rend la gestion de l'interaction appropriée ou non, est une démarche systémique

comprenant six étapes d'analyses adaptées aux situations critiques de SST dans les organisations.

Les onze entreprises rencontrées ont nommé un problème d'interaction de SST et de GRH influencé par des problèmes sociétaux. Devant la complexité de la gestion des problèmes d'interaction de SST et de GRH, la plupart des entreprises ont dû faire preuve de résilience organisationnelle pour surmonter leur problème. Certaines entreprises ont été résilientes en empruntant une avenue inhabituelle de résolution de problèmes, alors que d'autres sont demeurés impuissants face à la complexité des événements qui les perturbaient.

Dans le premier chapitre, nous exposons notre problématique de recherche. Le deuxième chapitre comprend la recension des écrits en lien avec nos questions de recherche abordée sous les trois thèmes: les problèmes de SST, les problèmes de GRH et les enjeux de société ayant des impacts sur la gestion des entreprises, les stratégies des entreprises pour bâtir une culture de SST. Le chapitre III présente notre modèle d'analyse ainsi que les facteurs étudiés et dans le chapitre IV, nous présentons la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. Le chapitre V détaille les résultats. Le chapitre VI discute les résultats obtenus, les limites de notre recherche, pour conclure sur les pistes de recherches futures.

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans les sociétés occidentales, la gestion de la santé et de la sécurité au travail a beaucoup évolué et gagné en importance. Plusieurs normes internationales et nationales précisent maintenant les éléments importants pour une gestion efficace de la SST dans les organisations, et ce, peu importe le type d'activité, la taille ou la mission de l'entreprise. Toutefois, c'est à l'employeur qu'incombent la responsabilité et l'obligation de mettre en œuvre la SST et de respecter les exigences qui découlent de la législation et de la réglementation nationales (OIT, 2011). Une démarche systémique de la gestion de la SST dans les entreprises permet aux dirigeants de connaître et de suivre l'évolution de la fréquence et de la gravité dans leur entreprise, d'être proactifs et d'adopter des mesures de prévention efficaces (Gibeault et *al.*, 2004).

Au cours des dernières années, les travaux en SST (Walters & Nichols, 2009) ont inclus la SST dans la gestion stratégique des organisations, entre autres dans les processus de qualité ou de production. Les modèles de gestion des entreprises conçus pour assurer une réponse rapide aux fluctuations de la conjoncture, par une évaluation continue des performances, ont rapidement été identifiés comme étant des modèles éventuellement utilisables dans l'élaboration d'une démarche systémique visant la gestion de la SST (OIT, 2011). D'ailleurs, un rapport de l'Agence européenne pour la Santé et Sécurité au Travail (AESST, 2010) illustre comment la SST peut être incorporée dans la gestion d'une entreprise et ainsi permettre de créer un environnement de travail à la fois plus sain et plus sûr, et ce, en contribuant à l'amélioration des performances générales de l'entreprise. Les performances sont

essentiellement mesurées par des indicateurs tels que le taux de fréquence, le taux de gravité ainsi que le nombre de jours perdus et les coûts directs et indirects qui y sont associés (Roy et *al.*, 2004).

Au cours des dernières années, le monde du travail a connu une grande période de croissance. Les techniques, les matières premières et les procédés transformant l'exposition aux risques dans les entreprises ont énormément évolué (RRSSTQ, 2006). Les « anciens » problèmes de SST dont le bruit, les vibrations, l'amiante, et autres, ne sont pas totalement disparus. Avec l'automatisation des procédés de production, on aurait pu s'attendre à la disparition des tâches répétitives, mais cette tendance ne semble pas se confirmer (Simoneau et *al.*, 1996). Au contraire, certains de ces risques professionnels refont surface (Marchand & Blanc, 2006; Duguay et *al.*, 2007; Giraud, 2006).

Dans un contexte économique défavorable, les entreprises encouragent l'accélération des cadences, la répétitivité du travail ce qui a pour résultat l'apparition de lésions musculo-squelettiques (Kuorinka et *al.*, 1995). La pression exercée sur les individus entraîne des problèmes de santé physique et mentale menant à des arrêts de travail et nécessitant des soins de santé assimilés à de nouvelles maladies professionnelles (Baillargeon, 2010). Les milieux de travail notent une hausse fulgurante des congés de maladie de longue durée (plus de six mois), découlant trop souvent de problème de santé mentale au travail (Brassard, 2010). Cette hausse serait le résultat des transformations de l'organisation du travail et à leurs effets sur l'environnement psychosocial de travail (Vézina, 2010). Dans son étude sur les causes de l'absentéisme Brassard (2010) a démontré que chaque année, les travailleurs québécois perdent plus de trois millions de journées de

travail, et que les coûts directs et indirects liés à la détresse psychologique représentent annuellement 20 % de la masse salariale d'une organisation.

En matière de ressources humaines (RH), les gestionnaires doivent conjuguer avec plusieurs transformations internes menant à une restructuration de leurs activités (Mitchell, 2010). Le taux de roulement augmente sans cesse et serait attribuable, d'une part, au nombre élevé d'emplois contractuels à durée déterminée et, d'autre part, à une ouverture significative du marché de l'emploi favorisant la mobilité de la main-d'œuvre (Vinet, 2004). Dans ce contexte, les professionnels en RH auront comme principaux défis de fidéliser leurs employés et d'améliorer l'attractivité de l'organisation.

Lorsque nous abordons les problèmes de GRH, plusieurs auteurs font référence aux problèmes sociétaux actuels, dont le vieillissement de la population (Légaré, 2004), la situation économique mondiale (Walters & Rainbird, 2006), la pénurie de la main-d'œuvre (Brassard, 2010) et l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante (Chicha & Charest, 2008). Ces problèmes sociétaux affectent la gestion de l'entreprise par ses effets potentiels combinés sur la SST et la GRH. Les entreprises commencent à pointer ce problème d'interaction, entre autres l'émergence des problèmes de santé mentale liés au stress et à la surcharge de travail. Les entreprises doivent faire face à des problèmes de gestion de la SST auxquels les problèmes de GRH sont étroitement liés. Ces problèmes d'interaction sont rarement abordés dans la littérature scientifique en SST et en GRH.

Dans la littérature en SST, les liens que l'on rapporte le plus souvent pour optimiser la gestion de la SST dans les organisations sont l'amélioration de la communication et l'engagement de la haute direction dans l'implantation des mesures préventives

(Gey & Courdeau, 2007; Gauthey & Gibeault, 2004). Ce sont les principaux leviers pour engager un changement organisationnel favorable à une culture de SST (Gey & Courdeau, 2007; Gauthey & Gibeault, 2004). Dans la littérature de la SST, la GRH est davantage perçue comme un « support » à l'organisation et non comme une partie intégrante à la résolution des problèmes (Gey & Courdeau, 2007). Par exemple, la GRH est souvent responsable de l'accueil de tous les nouveaux employés et des formations aux risques auxquels ils sont exposés, et les initie aux modes opératoires des postes de travail auxquels ils sont affectés.

Dans la littérature en GRH, les chercheurs nous pointent surtout les futurs défis de gestion des entreprises : la performance maximisée, retenir les talents, gérer la diversité, recruter des employés spécialisés, etc. (CRHA, 2010). Ils existent évidemment toute une littérature théorique portant sur les principales activités de la GRH dont : la dotation, la rémunération, la formation et les relations de travail, des éléments clés pour la quête de solutions. Rarement la SST est abordée dans la littérature en GRH. Lorsqu'elle y a été traitée, la SST est abordée comme une stratégie pour favoriser l'image de l'entreprise grâce à l'implantation de différents programmes de bien-être et de prévention au travail, une stratégie pour remédier aux difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre (Baillargeon, 2010).

Dans ces écrits, nous remarquons que très peu d'auteurs ont étudié l'interaction entre les deux dimensions dans un contexte organisationnel. Dans la littérature en gestion de la SST, l'analyse conjuguée de la SST et de la GRH fait seulement référence à la taille de l'entreprise, aux technologies ou aux secteurs de production. Alors que, la gestion de la SST incite les dirigeants d'entreprise à connaître et à suivre l'évolution de la SST dans leur entreprise, d'adopter des mesures de prévention. Malgré l'augmentation de la prise en charge de la SST dans les

organisations, qui ont eu un impact primaire sur l'entreprise et sur sa productivité. Plusieurs d'entre elles semblent avoir de la difficulté à résoudre les problèmes de SST ayant une incidence sur la GRH ou vice-versa (Gravel et *al.*, 2008). Même dans les établissements universitaires de gestion, la SST et la GRH sont enseignées séparément, il n'est rarement question de l'influence de l'une sur l'autre. Pourtant, le développement des habiletés des futurs gestionnaires à poser un diagnostic des problèmes de SST dans leur entreprise en tenant compte des questions liées à la GRH permettrait de les sensibiliser à leur imputabilité dans la prise en charge des mesures correctrices ou préventives (Gravel et *al.*, 2008). Dans cette perspective, la gestion de l'interaction des problèmes de SST et de GRH pourrait devenir une stratégie innovatrice pour bâtir une culture de SST dans les entreprises.

CHAPITRE I RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous présentons les écrits recensés en lien avec notre question de recherche, qui traite des problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises. Dans l'ordre, nous abordons les trois thèmes suivant : les problèmes de SST dans les entreprises, les enjeux de société et leurs impacts sur la GRH dans les entreprises ainsi que les stratégies des entreprises pour bâtir une culture de SST.

1.1 Problèmes de SST dans les entreprises

Malgré l'adoption des deux lois; la Loi sur la santé et sécurité du travail et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Le déploiement d'actions de prévention, les problèmes de SST sont toujours présents au Québec. En 2009, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) rapporte 62 décès par accident de travail et 123 par maladie professionnelle (CSST, 2010). Malgré la baisse de décès au Québec, la CSST a versé, en 2009, 146 978 indemnités de remplacement de revenu, 10 254 indemnités pour incapacité permanente et 17 620 indemnités pour préjudice corporel (CSST, 2010). Bien qu'une baisse considérable des lésions mortelles soit enregistrée, le taux de lésions pour toutes causes confondues demeure important.

Les premières études en matière de SST portaient essentiellement sur les questions d'hygiène industrielle et de sécurité au travail (La Mothe, 2002). Les objectifs visés par les premières études en SST étaient le contrôle et l'élimination du risque. Par la suite, les chercheurs se sont attardés davantage à des questions d'ordre organisationnel liées aux TMS, au stress, etc. Maintenant, les entreprises réalisent qu'elles doivent organiser la SST pour améliorer leur performance, au même titre

que les fonctions administratives : la finance, les opérations, la qualité, les ventes, etc. (Walters & Nichols, 2009).

Depuis les dix dernières années, plusieurs transformations majeures ont affecté la nature des postes et le contenu des tâches. L'intensification du travail constitue une conséquence reconnue de plusieurs changements dans le travail et dans son organisation (Gollac & Volkoff, 1996; Montreuil et *al.*, 2008), ce qui affecte considérablement la santé psychologique et l'incidence des TMS.

L'importance des troubles musculo-squelettiques et des problèmes de santé psychologique reliés au travail a été démontrée dans plusieurs études (Bourbonnais, et *al.*, 1999; Vézina & Bourbonnais, 2001; Vézina, 2009; Baril-Gingras et *al.*, 2010). Les facteurs de risques de ces deux problèmes (TMS et santé psychologique) sont bien documentés. Plusieurs outils de prévention validés ainsi que des démarches rigoureuses d'implantation ont été testés dans divers milieux de travail pour chacun de ces problèmes de santé. Par contre, ces travaux n'ont pas proposé d'actions préventives basées sur l'interaction de la SST et de la GRH. Par exemple, St-Vincent, et *al.* (1998) ont implanté une démarche préventive des TMS dans une dizaine d'entreprises de fabrication de produits électriques afin de la valider et d'évaluer ses retombées. En santé psychologique au travail, Brun et *al.* (2009) ont développé une démarche préventive permettant d'identifier les risques psychosociaux en milieu organisationnel auprès des gestionnaires, des représentants syndicaux, des employés et des personnes-ressources en SST. Dans un cas comme dans l'autre, l'interaction entre les TMS et la santé mentale n'était pas au cœur des préoccupations.

a) Troubles musculo-squelettiques

Les TMS sont aussi appelés les lésions attribuables au travail répétitif (LATR). Quelle que soit l'appellation générique utilisée, il s'agit d'un ensemble de troubles relativement diversifiés qui peuvent affecter diverses structures osseuses, articulaires et musculaires (Simoneau et *al.*, 1996). Ces lésions occasionnent des douleurs aux parties du corps associées aux mouvements : les membres supérieurs, les membres inférieurs et le dos. Dépendamment de la structure touchée et du type d'atteinte, on parlera des lésions en « ITE » telles que la tendinite, la bursite, etc.

Selon plusieurs recherches épidémiologiques retenues (IRSST, 2011) par l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST), il y a trois principaux facteurs de risques reliés aux TMS : les facteurs reliés à l'individu, les facteurs reliés au travail et les facteurs psychosociaux. L'importance de ceux-ci dépend de la durée d'exposition du travailleur au facteur de risque, de son intensité et de sa fréquence, et ce, de manière concomitante (IRSST, 2011). Certains secteurs d'activité économique sont davantage associés aux TMS, dont ceux de l'alimentation (abattoirs, salaisons), de la couture et de l'habillement, de la fabrication de produits électriques et électroniques et le secteur manufacturier (Dupont, 2011). Il s'agit de secteurs dans lesquels le travail manuel répétitif est particulièrement présent.

Selon un rapport de l'Organisation mondiale de la Santé (2004) sur la prévention des TMS sur les lieux de travail, les lésions chroniques provenant d'efforts répétitifs sont extrêmement fréquentes. Les principaux facteurs reliés à l'évolution et à la persistance de ces troubles proviennent essentiellement des conditions de travail et de la charge de travail (OMS, 2004). D'après une méta-analyse effectuée par l'OMS (2004), dans les pays industrialisés, près d'un tiers de toutes les absences pour des raisons de santé sont dues au TMS. On associe davantage l'apparition des TMS à la

présence des facteurs psychosociaux dans les milieux de travail. Ces derniers proviennent essentiellement d'un travail contraint par le temps, d'un manque de maîtrise des décisions ou de soutien social pouvant être responsable de l'augmentation de l'impact des contraintes physiques ainsi que du taux d'absentéisme dans les milieux de travail (OMS, 2004).

Au Québec, les TMS se situent au premier rang en ce qui a trait à la fréquence : ils représentent 32 000 lésions professionnelles par année (CSST, 2010). Ils constituent une réalité typique de la plupart des pays industrialisés (CSST, 2010). Parmi les travailleurs atteints de cette maladie professionnelle recensée par la CSST, 8 % ont des difficultés de réinsertion professionnelle, lorsque cela ne se transforme pas en incapacité permanente (Coutu et *al.*, 2009). Les incapacités permanentes sont probablement responsables des coûts les plus élevés que l'on doit assumer collectivement et individuellement. Une étude pilote de réinsertion au travail de travailleurs victimes de lésions professionnelles a été réalisée à l'intérieur d'un programme de réadaptation d'une durée de 12 semaines à l'Hôpital Charles-Lemoyne ciblant 12 travailleurs en phase chronique de douleur et absents de leur travail depuis en moyenne 13 mois (Coutu et *al.*, 2009). Le programme se concentre sur l'incapacité du retour au travail dans sa globalité (aspects biomédicaux, psychologiques et sociaux) et l'exercice s'est soldé par le retour au travail de sept des douze travailleurs (Coutu et *al.*, 2009). Le fait de ne pas considérer seulement l'aspect biomédical dans la réparation des lésions professionnelles, en prenant compte de plusieurs autres facteurs influençant le cheminement de guérison, favorise le retour au travail des travailleurs.

Ces absences pour TMS engendrent d'énormes coûts pour la santé publique (OMS, 2003) et représentent l'un des plus importants fardeaux économiques associés à

une maladie professionnelle (CSST, 2007). Les lésions indemnisées pour les TMS représentent 40 % de toutes les lésions indemnisées pour un coût annuel de 550 millions de dollars (CSST, 2007). Au niveau organisationnel, la CSST (2007) a évalué que certains TMS coûtent entre 12 000 et 17 000 \$ de frais directs. Une étude de Lebeau & Duguay (2011), proposant une recension des écrits scientifiques sur les différentes approches économiques utilisées pour estimer les coûts directs et indirects des lésions professionnelles, reconnaît que les coûts indirects assumés par l'entreprise sont aussi dispendieux. Parmi ceux-ci, le roulement du personnel qui quitte l'entreprise à cause de lésions professionnelles, le temps consacré à l'embauche et à la formation des remplaçants ainsi que la perte de productivité représente les principaux coûts assumés par l'entreprise (Lebeau & Duguay, 2011).

Il existe de nombreux écrits démontrant que les TMS peuvent provoquer plusieurs conséquences organisationnelles. D'après l'étude de Stimec & Michel (2010) portant sur la santé au travail et la performance à moyen terme, nous pouvons constater que l'augmentation des TMS est souvent responsable d'une baisse de la performance organisationnelle. Cette recherche empirique a étudié le cas de trois entreprises dans le secteur manufacturier ayant une évolution contrastée en matière de santé au travail. Les auteurs concluent qu'une augmentation du taux de fréquence ou une détérioration des indicateurs de santé en lien avec le TMS provoquent simultanément une diminution de la productivité ainsi qu'une augmentation du taux d'absentéisme et du taux de roulement (Stimec & Michel, 2010).

De façon plus subtile, on retrouve dans la littérature sur la SST des problématiques d'interaction entre les TMS et le développement des problèmes de santé mentale au travail. Lorsque les TMS se manifestent de façon chronique ou qu'ils s'aggravent, ils

provoquent généralement des troubles anxieux (Davezies, 2007). L'étude de Davezies (2007), réalisée dans un contexte d'intensification du travail, affirme que les employés souffrant d'incapacités et ayant de la difficulté à maintenir un travail de qualité peuvent développer des problèmes de santé psychologique. Selon cet auteur, l'exaspération vécue par les employés souffrant d'incapacités physiques, par exemple les TMS, complique l'exécution de leurs tâches, ce qui rend leurs relations avec l'employeur plus difficile. Cela conduit également à un sentiment d'injustice qui augmente la probabilité d'incompréhension ainsi que l'apparition de problèmes de santé mentale exprimés par le désarroi et l'anxiété. Les troubles d'anxiété apparaissent généralement à la suite d'un état de stress chronique qui, avec le temps, affecte la santé mentale des travailleurs.

b) Problèmes de santé mentale

Pendant plusieurs années, les problèmes de santé mentale ont été associés aux conditions personnelles des employés : le type de personnalité, les mauvaises habitudes de vie et les situations difficiles d'ordre personnel, familial, conjugal ou financier (Vézina, 2007). Pour minimiser les effets néfastes que ces problèmes pouvaient engendrer sur la performance, on a beaucoup compté sur les programmes d'aide aux employés. Toutefois, ces programmes d'aide aux employés sont insuffisants pour traiter les problèmes de santé mentale fréquemment diagnostiqués dans les entreprises : les troubles d'adaptation, les troubles de l'humeur et les troubles d'anxiété (Brun & Martel, 2003).

Récemment, les chercheurs ont mis l'emphasis sur les problèmes de santé mentale associés à l'organisation et à la société dans laquelle les individus évoluent. Selon Brun & Martel (2003), l'environnement interne de l'organisation joue un rôle majeur

dans le niveau de stress vécu par les travailleurs. Les conditions socio-économiques actuelles obligent les entreprises à s'orienter vers la performance, entraînant des transformations organisationnelles telles que les fusions, les réorganisations internes, la rationalisation, tout en générant du stress chez les individus (Martel et *al.*, 2007).

Les problèmes de santé mentale constituent aujourd'hui un enjeu préoccupant pour les employeurs, les organisations syndicales et les associations professionnelles. L'OMS prévoit qu'en 2020, la détresse psychologique sera la deuxième cause d'invalidité dans le monde, derrière les problèmes cardiaques (OMS, 2004). Au Canada, l'Association des compagnies d'assurance estime que 30 % à 50 % des primes d'incapacité de travail sont payées pour des problèmes de santé mentale, qui représentent la principale cause d'absence de longue durée du travail (ACCAP, 2008). Au Québec, le nombre de réclamations acceptées par la CSST pour des lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique a plus que doublé, passant de 530 à 1213 entre 1990 et 2005. Les déboursés annuels en indemnité de remplacement ont passé de 1,5 à 12 millions de dollars (CSST, 2007). La multiplication de ces lésions témoigne de la forte croissance de ce type de problème au travail, problème se traduisant par le présentéisme, l'absentéisme et la baisse de la productivité (Goetzel et *al.*, 2004; Dewa & Lin, 2000; Andrews & Sanderson, 2000).

De ce fait, divers travaux démontrent clairement qu'il est possible de réduire ces contraintes organisationnelles en agissant efficacement par la prévention des problèmes de santé psychologique. Ainsi, des outils visant l'identification des risques et l'intervention préventive existent déjà et leurs fondements scientifiques sont bien démontrés. L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) (2011) présente

un outil de mesure simple qui comporte une dimension pédagogique pour aider le milieu à identifier les actions à mettre en place ou les cibles à atteindre dans l'entreprise. L'objectif de cette grille est d'amener un intervenant en santé au travail à prendre en compte certains facteurs de risques organisationnels à partir d'une cueillette de renseignements caractérisant le milieu de travail et certains aspects liés aux pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs (INSPQ, 2011).

Plus récemment, un outil visant l'organisation du travail a été développé et validé par le Laboratoire d'Études en Psychologie de la Santé et Qualité de vie dirigé par le docteur Gilles Dupuis (2009). L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT) est un instrument de mesure de la qualité de vie au travail permettant de poser un diagnostic dans une perspective de solution de problème ou de prévention (Dupuis et *al.*, 2009). Il cible les facteurs de risques psychosociaux dans le milieu de travail qui servira de base à l'élaboration d'un plan d'intervention (Dupuis et *al.*, 2009). Cet outil propose une mesure de détection de la détresse psychologique tant au plan individuel et du groupe (Dupuis et *al.*, 2009).

Dans le cadre d'un devis quasi expérimental, Brun et *al.* (2003) ont évalué l'efficacité d'un programme d'interventions préventives afin de réduire l'exposition aux sources de stress et afin d'améliorer la santé psychologique auprès de trois organisations. La collecte des données a été réalisée à l'aide de divers moyens (questionnaires, d'entrevues semi-dirigées, d'entretiens focalisés, d'observations participantes et d'un accompagnement de 18 mois). Des actions touchant le personnel d'un département ou d'une équipe de travail et d'autres s'adressant à l'ensemble du personnel ou une catégorie d'emploi ont été déployées. Les mesures préventives

ont été efficaces pour réduire le stress et améliorer la santé psychologique des employés. Les conditions d'implantation pour rendre ces actions efficaces sont :

1. Obtenir l'engagement et le soutien de la haute direction ainsi que l'appui des travailleurs et des représentants syndicaux;
2. Former un comité paritaire en santé psychologique ou utiliser les structures déjà existantes;
3. Établir un diagnostic de la situation;
4. Rechercher des solutions aux problèmes identifiés;
5. Élaborer un plan d'action;
6. Assurer le suivi et l'évaluation.

Des conditions qui s'apparentent aux étapes du processus de résolution de problème de Pérusse (1995).

Par ailleurs, de récentes études scientifiques sur le bien-être psychologique rapportent que les interventions organisationnelles telles que la reconnaissance au travail (Morin et *al.*, 2005), le soutien social (Vézina et *al.*, 2010), l'augmentation de l'autonomie (Forest et *al.*, 2010) ainsi que l'adéquation poste-individus (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010) ont démontré également des effets positifs sur la santé mentale des travailleurs. Dans leur étude, Morin et *al.* (2005) ont évalué les effets de la reconnaissance au travail sur l'état de santé psychologique du personnel soignant de quatorze CHSLD de la région métropolitaine du Québec (n = 872). Ils concluent leur étude en affirmant que les soignants bénéficiant d'une faible reconnaissance au travail (53,2 %) sont plus susceptibles de rapporter un niveau élevé de détresse psychologique.

En se basant sur la littérature et particulièrement sur les modèles psychosociaux d'interaction des problèmes de santé mentale et des troubles musculo-squelettiques, le modèle « demande-autonomie au travail » de Karasek et celui du

« déséquilibre : effort/récompense » de Siegrist, on démontre les effets pathogènes sur la santé des individus. Vézina et *al.* (2006) affirment d'ailleurs qu'une demande psychologique élevée, tant pour les hommes que pour les femmes, est prédictive d'un mauvais état de santé perçu. Ces mêmes auteurs constatent également qu'une faible autonomie décisionnelle chez les hommes et qu'un faible soutien social chez les femmes sont aussi des éléments prédictifs d'une mauvaise perception de leur état de santé.

Dans une étude de Forest et *al.* (2010), les besoins d'autonomie, de reconnaissance des compétences et d'affiliation sociales ont eux aussi été associés aux besoins psychologiques essentiels. Selon une observation empirique, l'absence de ces besoins au travail réduit le bien-être et accroît la détresse psychologique. Ce cadre d'analyse permet aux entreprises d'augmenter la probabilité que leurs employés puissent profiter de tous les bienfaits psychologiques (émotions positives), physiques (moins de douleurs), comportementaux (meilleure performance) et économiques (moins d'absences de courtes et de longues durée) (Forest et *al.*, 2010).

Afin de répondre aux attentes des entreprises, Dagenais-Desmarais & Privé (2010) ont développé un cadre de référence en matière de bien-être psychologique destiné cette fois aux gestionnaires. Selon eux, le bien-être psychologique comprend cinq « ingrédients » : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence, la reconnaissance au travail et la volonté d'engagement au travail. L'étude pilote réalisée auprès de vingt employés sur le bien-être psychologique au travail a permis d'élaborer l'indice de bien-être psychologique au travail. Soumis par la suite à 1080 employés québécois l'instrument psychométrique servi à dégager des conditions de bien-être au travail.

Pour chaque «ingrédient» du bien-être psychologique, une série d'actions dirigées vers les individus (évaluation de rendement annuelle, formation), les équipes de travail (réunions d'équipes, rôles et responsabilités définis) et vers l'organisation (programme formel de reconnaissance, culture organisationnelle d'innovation et d'initiative), favorisent le bien-être psychologique des employés au travail.

La majorité des études portant soit sur les TMS, soit sur les problèmes de santé mentale démontrent qu'il y a interaction dans le développement de ces problématiques dans les organisations, mais cette interaction est rarement l'objet de recherche, elle est une conclusion. Néanmoins, l'étude québécoise de Lapointe et *al.* (2009) a démontré les effets de la présence simultanée des facteurs de risques physiques et psychosociaux sur l'incidence des TMS, recommande de considérer l'effet d'interaction dans l'implantation de mesures préventives pour diminuer ces deux facteurs de risques dans les milieux de travail. Pour ce faire, ces auteurs suggèrent aux gestionnaires de prendre en compte les enjeux de société et les différentes pratiques de ressources humaines pour répondre adéquatement aux besoins des travailleurs.

1.2. Problèmes de GRH et enjeux de société

Depuis la dernière décennie, le marché du travail est en constante mutation à cause de la concurrence. Les manifestations de la mondialisation sont perceptibles, à plusieurs égards, sur l'emploi. La mobilité des travailleurs s'est accentuée, la délocalisation des opérations des entreprises et les évolutions technologiques ont surtout affecté l'informatisation de l'administration et des services (Gagnon, 2007). Pour assurer leur survie, les entreprises doivent apporter d'importants changements à leurs structures organisationnelles (Pelletier, 2010). Ce climat d'instabilité et

d'incertitude de l'environnement force les organisations à revoir la forme et le contenu des emplois (St-Onge et *al.*, 2009). Confrontées à cette réalité, les entreprises doivent réagir aux menaces et saisir les opportunités. Ainsi, la GRH ainsi que la gestion de la SST posent plusieurs défis.

La littérature récente en gestion des ressources humaines (GRH) nous indique les défis futurs à relever. La majorité des études sont des observations empiriques décrivant un problème relié à la main-d'œuvre et donnant quelques pistes de solutions pour assurer la réussite des changements. Dans cette perspective, l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec a publié un numéro spécial en 2010 sur les tendances et les défis futurs de la GRH pour outiller les gestionnaires face à : a) la gestion des transformations organisationnelles, b) la gestion des compétences et des talents, c) l'attraction et la rétention du personnel ainsi que d) la gestion de la diversité (CRHA, 2010).

a) Gestion des transformations organisationnelles

La majorité des transformations organisationnelles sont provoquées par le climat économique mondial. La mondialisation multiplie et intensifie les échanges économiques devant conduire à la prospérité mondiale. Elle devrait mettre en valeur l'interdépendance économique et encourager l'arrivée de nouveaux compétiteurs (Noël, 2007). Ce contexte oblige les dirigeants d'entreprise à être stratégiques en matière de gestion des ressources humaines, à utiliser ces changements de façon optimale (Mitchell, 2010).

Selon Autissier & Moutot (2003), le changement organisationnel peut être déterminé par des transformations de l'environnement (changement imposé) ou

résulter du choix des individus (changement volontaire). Lors d'un changement imposé, l'entreprise se transforme en réaction aux évolutions de son environnement (Autissier & Moutot, 2003). Alors que, le changement volontaire émerge lorsque les individus voient une évolution souhaitable dans une perspective d'amélioration continue (Autissier & Moutot, 2003). Depuis quelques années, plusieurs organisations effectuent des licenciements pour maintenir leur positionnement stratégique et concurrentiel dans leurs marchés respectifs. Ces mesures entraînent souvent des pertes d'emploi permanent ou temporaire lorsque les entreprises vivent un ralentissement des activités, la fermeture d'une entreprise, des changements technologiques, des restrictions budgétaires, etc. (Heisz & Larochelle-Côté, 2006). Des conséquences qui ont des effets sur les travailleurs ayant préservé, malgré tout, leur emploi.

Dans une autre perspective, Gutsche (2010) identifie les périodes de changements comme des occasions pour déclencher une révolution organisationnelle. À la suite de plusieurs observations empiriques, cet auteur a créé six « leçons » (au sens de maximes) pour aider les entreprises à se réinventer lors de changements imposés :

- a) les vieilles méthodes et les idées arrêtées sont les ennemis de l'adaptation;
- b) les occasions de changements existent même en période de chaos;
- c) en réinventant la perspective que l'on favorise, on façonne le changement;
- d) célébrer l'échec permet de libérer la créativité;
- e) les équipes qui imaginent leur réaction aux situations imprévues sont plus susceptibles de traverser avec succès les périodes d'incertitude;
- f) en célébrant le parcours, on entretient le moral et la passion.

Au moment où débute la mise en œuvre des changements organisationnels, Mitchell (2010) soulève l'importance de poser les bons gestes et de prendre les

bonnes décisions pour les employés, les clients et le personnel temporaire. Dans le cas d'une fusion ou d'une acquisition d'entreprise, cet auteur présente plusieurs défis inévitables au département des RH : la conservation des cultures, l'harmonisation et la gestion des talents. Pour ce faire, les entreprises doivent préserver des aspects des deux cultures auxquels les deux parties appartiennent pour faciliter l'harmonisation. Les employeurs doivent élargir l'offre de formation et développer leur processus de gestion du rendement et leurs programmes de récompenses pour conserver le personnel de talent au sein de l'organisation (Mitchell, 2010). Des actions qui complètent celles de protéger et de préserver la santé des travailleurs.

Dans le même ordre d'idée, Harrisson & Legendre (2002) ont démontré qu'une mauvaise gestion du changement provoquera une augmentation de l'incidence des problèmes de santé mentale et des TMS. Dans un tel contexte, il est important que les entreprises possèdent les ressources humaines et l'expertise technique nécessaires pour concevoir et mener à terme les projets tout en préservant dans un environnement sécuritaire.

b) Gestion des compétences et des talents

Les changements démographiques menant au vieillissement accru de la population active rendent urgente la mise en place d'interventions dans les entreprises pour préserver une main d'œuvre qualifiée (David et *al.*, 2001). Au Québec, les personnes âgées entre 45 et 64 ans représentent aujourd'hui près de 44 % de la population en âge de travailler (Audet, 2004). Au Canada, la proportion de la population active qui sera âgée de 55 ans et plus atteindrait entre 18 % et 20 % en 2021, soit environ le double de ce qui pouvait être observé au milieu des années 1990 (Martel et *al.*,

2006). Tandis que la population vieillit à un rythme accéléré et soutenu, les entreprises doivent intervenir auprès du personnel vieillissant (David et *al.*, 2001) et voir à la planification de la relève et au développement de l'employabilité des travailleurs âgés (Guérin & Saba, 2004).

Aussi, l'évolution démographique au Québec indique que les prochaines années conduiront vers une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs métiers et professions ainsi que dans certains secteurs d'activité (Audet, 2004). Plusieurs experts affirment qu'en 2011, le nombre de personnes qui quitteront le marché du travail dépassera le nombre de personnes qui y entreront. De plus, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne fera qu'empirer au fil des ans, la société du savoir actuelle imposant des tendances et dictant de nouvelles compétences (Brassard, 2010). Sachant que les entreprises éprouvent de sérieuses difficultés à recruter une main-d'œuvre dynamique et talentueuse, et qu'elles peinent à fidéliser leurs employés en raison d'un marché fort compétitif, la gestion des talents et des compétences devient un allié essentiel. Les entreprises doivent se préoccuper davantage des compétences-clés nécessaires pour accomplir avec succès leurs missions et leurs stratégies d'affaires (Guérin & Saba, 2004). Les relations entre leurs systèmes de gestion et les caractéristiques liées à l'âge de la main d'œuvre jouent un rôle considérable sur la santé des travailleurs (David et *al.*, 2001).

Partant de ce fait, les auteurs Thibodeau et *al.* (2010) ont développé un système de gestion des talents constitué de plusieurs pratiques de GRH : la sélection et le recrutement, la gestion de la performance, la formation et le développement, la planification de la main-d'œuvre, la gestion de carrière et la rémunération. L'intégration de ces pratiques en un système opérationnel dynamique favorise la

conservation des talents (Thibodeau et *al.*, 2010). Les conditions actuelles du marché de l'emploi, avec la présence de plusieurs générations, les entreprises n'ont d'autre choix que de repenser à la gestion des talents afin de mieux les attirer et afin d'assurer leur engagement et leur fidélité (Thibodeau et *al.*, 2010). L'engagement et la fidélité des travailleurs se conçoivent difficilement dans un environnement de travail dangereux et malsain. Ici, l'importance d'assurer aux travailleurs plus âgés un ensemble de conditions assurant leur intégrité physique et psychologique.

La prévention des problèmes de santé mentale et des TMS des travailleurs diminue le taux d'absentéisme et le taux de roulement. Une étude de Toulouse et *al.* (2006), menée auprès de préposés des appels d'urgence 9-1-1 du Québec, a démontré que les TMS et le stress physique et psychosocial augmentent le taux de prévalence des lésions professionnelles. Cette situation complexifie la gestion des ressources humaines au niveau de l'attraction, de la rétention et de la planification de la main-d'œuvre, comme le démontre l'étude de l'interaction complexe entre la GRH et la SST.

Le développement des compétences et des talents contribue non seulement à la prévention des problèmes de santé mentale et des TMS, mais à un effet direct sur le taux d'absentéisme et le roulement du personnel dans les entreprises. La gestion de compétences est également un moyen d'attirer et de retenir la nouvelle génération dans les entreprises.

c) Attraction et rétention de la main-d'œuvre

Connaissant les principaux enjeux sociodémographiques (vieillesse de la population et pénurie de la main-d'œuvre), la nouvelle génération qui fait son entrée sur le marché au travail ne pourra pas combler tous les postes laissés vacants

par le vieillissement de la main d'œuvre et la pénurie des travailleurs. Les organisations doivent repenser et adapter leur mode de gestion afin de faire face à la concurrence au recrutement et à la rétention (Chrétien et *al.*, 2005). Repenser l'organisation du travail inclut également une redéfinition de l'importance de la santé et du bien-être des travailleurs.

Selon Tapscott (2010) les entreprises doivent modifier leur façon de traiter leurs employés, en misant sur l'initiative, sur la mobilisation et sur la collaboration. La dynamique des relations du travail est modifiée au cours des trois premiers mois, les employés de la nouvelle génération évaluent l'entreprise, et non l'inverse (Tapscott, 2010). Dans leur évaluation, la nouvelle génération retient le bien-être au travail comme un des critères d'appréciation.

Une étude empirique a été réalisée par Chrétien et *al.* (2005) afin d'évaluer les comportements de jeunes employés de la fonction publique québécoise face aux attentes qu'ils ont au travail et afin d'évaluer leurs perceptions de la réalité. Cette étude menée auprès de 4 820 nouveaux employés, par un questionnaire auto-administré par courriel, traitait des dimensions suivantes : l'implication au travail, l'implication à l'emploi, l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Les résultats ont révélé que 13,4 % des répondants prévoient quitter la fonction publique au cours des cinq prochaines années. Les dimensions ayant le plus d'influence sur la rétention de la main-d'œuvre sont la satisfaction au travail, l'engagement à la carrière et l'engagement organisationnel (Chrétien et *al.*, 2005).

Dans cette même perspective, Bourhis & Chênevert (2010) ont vérifié, par le biais d'un questionnaire, les perceptions qu'ont les jeunes travaillant dans le secteur du commerce de l'alimentation des méthodes de gestion pouvant les retenir dans le

secteur. Ce questionnaire en ligne mesurait les perceptions des répondants: les pratiques de la GRH, les caractéristiques de l'organisation, le climat relationnel et la congruence intergénérationnelle et organisationnelle. Les résultats indiquent qu'une meilleure compréhension des jeunes permettrait de les mobiliser et de les retenir. Aussi, la qualité des relations et le rôle du superviseur ressortent comme étant des facteurs d'engagement et de mobilisation pour cette nouvelle génération (Bourhis & Chênevert, 2010). Une composante importante dans le bien-être psychologique des jeunes travailleurs.

Aussi, pour se démarquer, certaines entreprises créent une nouvelle référence en matière de santé et de sécurité du travail (Baillargeon, 2010). Cette nouvelle approche redore l'image des ressources humaines par l'implantation de programmes favorisant l'épanouissement et le bien-être du personnel. Ces programmes sont composés de plusieurs formations pour soutenir une démarche d'équilibre de vie (nutritionnelle, physique et psychologique) au quotidien (Baillargeon, 2010).

Malgré les différentes mesures pour rendre les emplois plus attractifs et pour retenir la main d'œuvre, l'embauche d'une main-d'œuvre immigrante pour régler les problèmes de pénurie de la main d'œuvre n'aurait qu'un effet marginal, du moins à court ou à moyen terme. L'arrivée de cette main-d'œuvre dans les entreprises est préoccupante, car la majorité des nouveaux arrivants et des personnes issues de l'immigration connaissent peu ou ne connaissent pas le régime de la santé et de sécurité du travail ainsi que leurs droits en tant que travailleurs (Gravel et *al.*, 2011). Ils sont très peu sensibilisés face à la prévention des lésions professionnelles (Gravel et *al.*, 2011).

d) Gestion de la diversité

De ce fait, la mondialisation des économies et les changements démographiques ont forcé les entreprises à embaucher des employés provenant de divers pays et de cultures différentes (Loth, 2006). Progressivement, les entreprises sont devenues des groupes multiculturels où s'expriment les caractéristiques sociales et culturelles des diverses nationalités qui la composent (Loth, 2006). L'intégration de cette main-d'œuvre immigrante concerne tous les acteurs de l'entreprise, en particulier ceux qui doivent faire la gestion des équipes de travail (Loth, 2006). La diversité culturelle peut compliquer la dynamique de groupe en créant des tensions et des conflits entre les partenaires (Loth, 2006).

Pour minimiser la gestion de conflits au sein des organisations, l'implantation de programmes de gestion de la diversité favorise l'intégration de cette main-d'œuvre dont les traits culturels sont manifestement différents de ceux de la main-d'œuvre nord-américaine (Saba, 2008). Pour ce faire, les entreprises misent sur des modes de gestion interculturelle en mettant en place des pratiques au bénéfice des cultures minoritaires (Arcand, 2010). Cela implique que les professionnels en ressources humaines adaptent leurs pratiques de recrutement, d'évaluation du rendement et de reconnaissance pour éviter toute forme de discrimination directe ou indirecte.

Selon Meier (2008), les organisations doivent développer des compétences dites « interculturelles » pour faciliter l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante. Selon ce même auteur, « la compétence interculturelle peut être définie comme la capacité d'un individu à savoir analyser et comprendre les situations de contact entre personnes (et entre groupes) de cultures différentes, puis à les gérer et valoriser dans le sens des objectifs de l'entreprise. »

Une étude de Durivage et *al.* (2009) démontre l'importance de revoir le processus de dotation dans un contexte de diversité culturelle. Les organisations qui souhaitent embaucher les personnes les plus qualifiées pour occuper un emploi, peu importe l'origine ethnique, doivent prendre des mesures pour atténuer les biais et ainsi assurer une équité dans leurs processus de sélection (Durivage et *al.*, 2009). Ces mesures visent à revoir les compétences et les qualités exigées des candidats pour accomplir les tâches de l'emploi, évitant une interprétation culturelle des exigences.

Les chercheuses Premji et *al.* (2008) ont étudié les inégalités selon l'ethnicité en santé et sécurité du travail dans le contexte d'une entreprise montréalaise de fabrication de vêtements. Sur vingt-neuf personnes interrogées, vingt personnes ont décrit ressentir des douleurs musculo-squelettiques, diagnostiquées ou non, qu'elles associent au travail (Premji et *al.*, 2008). Ainsi, cette main-d'œuvre majoritairement immigrante rémunérée à la pièce est confrontée à une précarité socio-économique qui fait qu'elle va assumer ces tâches de couturier(ère) malgré la douleur provoquée par les douleurs musculo-squelettiques. Ce fardeau influence son attitude et ses comportements face aux risques et amplifie l'impact sur la santé. Les difficultés de communication et la peur des répercussions d'une déclaration étant donné leur statut d'immigrant contribuent à la sous-déclaration des lésions professionnelles. Cette divergence de vision face à l'exposition aux risques, à la nature des problèmes de santé et à la reconnaissance des lésions professionnelles doit être prise en considération dans le cadre des programmes de gestion de la diversité des entreprises.

Ces différents enjeux ayant un impact sur la gestion des ressources humaines sont les défis futurs des entreprises et de leurs départements de ressources humaines. La plupart de ceux-ci sont dictés par le contexte externe, dont plusieurs problèmes de société. Face à l'ampleur de ces problèmes non résolus de TMS et de santé mentale, les entreprises ont tendance à penser qu'il n'existe aucune action ni aucun levier pour améliorer les problèmes d'interaction de SST et de GRH à l'interne. En fait, les gestionnaires ont peu de référence, et les études qui traitent de l'interaction des problématiques de SST et de GRH sont plutôt rares. Souvent, l'intégration d'une culture de SST devient un incontournable pour ceux désirant un changement durable en matière de SST.

1.3 Stratégies des entreprises pour bâtir une culture de SST

La stratégie proposée aux entreprises pour optimiser leur mode de gestion face aux interactions de la GRH et de la SST est de développer une culture de SST. Développer des programmes de santé et de mieux-être au travail (ASSTSAS, 2010), implanter des activités de prévention (Vinet, 2004), mener des campagnes de sensibilisation sur des problèmes de SST (Gibeault et *al.*, 2004), constituer des comités paritaires de SST et déterminer les rôles sont des actions contribuant au développement de cette culture de SST (Champoux & Brun, 1999).

Les programmes d'entreprises en santé centrés davantage sur la santé mentale proposent la mise en place d'une série de mesures favorables à l'épanouissement des employés dans l'organisation. Ils intègrent, dans le processus de gestion, des actions qui favorisent l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé (ASSTSAS, 2010). L'implantation de ce

programme améliore autant l'environnement de travail que les pratiques de gestion au sein de l'organisation. De manière générale, ce type de programme diminue le nombre d'accidents et de maladies professionnelles ainsi que le taux d'absentéisme, et augmente le pouvoir d'attraction et de rétention du personnel (ASSTSAS, 2010).

La sensibilisation de tous les acteurs en matière de SST est un enjeu important dans la capacité à résoudre les problèmes. L'engagement de la haute direction et des gestionnaires est l'élément le plus répertorié pour en assurer la réussite. La sensibilisation à la SST incitera tous les acteurs des entreprises à innover et à améliorer leurs compétences de gestion (Gibeault et *al.*, 2004).

Pour intégrer et assurer la participation des acteurs clés dans les différentes activités de prévention en entreprise, le rôle de la direction est de créer un climat de coopération plutôt qu'un climat de conflit, et de favoriser des arrangements fructueux reposants sur la rencontre d'intérêts distincts ou sur le partage d'une culture commune (Vinet, 2004). Dans un contexte de diversité culturelle, ce partage peut être plus ardu, chacun ayant des repères fort différents en matière de SST.

Selon Roy et *al.* (2007), les entreprises veillent à ce qu'il n'y ait pas de conflit de rôle entre l'employeur et l'employé en matière de SST. Le climat de travail qui est ou qui sera instauré entre les différents acteurs de l'entreprise favorisera ou non les échanges et la collaboration de chacun.

Toutefois, selon Champoux & Brun (1999), la sensibilisation et la spécification des rôles en matière de SST dans les entreprises sont des leviers insuffisants. La volonté d'agir des dirigeants est nettement influencée par l'existence d'obligations légales claires, et par la capacité des travailleurs à exiger de meilleures conditions, ce que favorisent les dispositions légales quant à la représentation des travailleurs. Ainsi, les grandes entreprises, plus souvent syndiquées, établiront plus facilement un

meilleur niveau d'organisation en matière de prévention que les petites et moyennes entreprises (Champoux & Brun, 1999).

Enfin, la culture SST est le reflet des différentes valeurs véhiculées par tous les acteurs des entreprises. Le principal critère de réussite dans les différentes activités de prévention présentées précédemment est celui de l'engagement des cadres supérieurs, qui fournissent les ressources et l'encadrement requis (Gibeault et *al.*, 2004). De plus, une gestion efficace et efficiente de la SST facilite et optimise la capacité des entreprises à résoudre les problèmes de SST et de GRH dans les entreprises, pourvu que celles-ci portent une attention particulière aux causes de ces problèmes (Gey & Courdeau, 2007). Malgré ces divers critères de réussite à l'élaboration d'une culture de SST, nous pourrions poser la question suivante en : *«Comment pouvons-nous conjuguer une culture de SST à des problèmes de GRH comme : le vieillissement des travailleurs, l'intégration et la rétention des travailleurs, l'intégration des immigrants, etc.?»*

En résumé, la recension des écrits présentée dans ce mémoire regroupe les principales problématiques en matière de SST et de GRH ainsi que les moyens de bâtir une culture de SST dans les entreprises. De plus, elle démontre la rareté des études qui considèrent l'interaction entre ces principales problématiques. Les TMS, les problèmes de santé mentale ainsi que les différents enjeux de société recensés dans cette étude sont étudiés selon une méthodologie distincte. Les résultats présentés en SST sont, pour la plupart, le fruit d'une démarche scientifique. Tandis que, les écrits portant sur les problèmes de GRH et les enjeux de la société proviennent essentiellement d'ouvrages théoriques ou de débat d'opinion professionnel de la GRH. À la lumière de l'ensemble des notions théoriques

recensées dans le cadre de cette étude, le prochain chapitre présente le modèle d'analyse de l'interaction des problèmes de SST et de GRH dans les entreprises.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

La section précédente visait à dresser un bilan des connaissances à l'égard des principales problématiques en matière de SST et de GRH. La présente section présente notre modèle d'analyse permettant d'expliquer l'interaction des problèmes de SST et de GRH dans un contexte organisationnel. En premier lieu, nous décrivons la théorie organisationnelle ainsi que celle de la résilience organisationnelle. Nous poursuivrons par la présentation et la description de notre modèle d'analyse. Nous concluons par la présentation de nos questions de recherche.

2.1 Théorie organisationnelle

La théorie organisationnelle de Urwick, définit la fonction d'organisation comme un processus de mise en œuvre des structures permettant à des personnes de coopérer à l'atteinte des objectifs préalablement fixés (Plane, 2008). Selon Urwick, une organisation structurée implique certains concepts fondamentaux sur lesquels s'appuient des principes d'action de base (Plane, 2008). L'organisation repose sur la formalisation de neuf concepts organisationnels en interaction (Plane, 2008) : l'objectif, la spécialisation, la coordination, l'autorité, la responsabilité, la définition, l'équilibre, la subordination et la continuité.

A. Le concept d'objectif

Celui-ci doit être entendu dans le sens de la mission à réaliser. Chaque unité opérationnelle a une mission à effectuer, celle-ci doit être formulée le plus précisément possible.

B. Le concept de spécialisation

Urwick prône la spécialisation des unités organisationnelles dans un champ d'activité précis. Ces unités opérationnelles s'appuient sur des qualifications et des compétences distinctes et précises mettant à profit les aptitudes des personnes concernées, des employés et des équipes de direction.

C. Le concept de coordination

La coordination joue un rôle important puisqu'elle vise à rassembler les efforts entrepris vers un but commun. Il s'agit ici de synchroniser les performances individuelles et collectives au sein des unités opérationnelles et atteindre les objectifs ciblés.

D. Le concept d'autorité

Dans la théorie organisationnelle d'Urwick, l'autorité désigne le pouvoir de commander, de diriger et d'utiliser les ressources de façon efficiente et efficace. Pour exercer une autorité, l'entreprise accorde des ressources à une personne qui lui confère un droit sur la direction à prendre des décisions pour réaliser les activités.

E. Le concept de responsabilité

Toutes délégations d'autorité impliquent pour Urwick la responsabilité de l'accomplissement des tâches confiées. Il y a imputabilité lorsque ces tâches ne sont pas correctement réalisées ou lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

F. Le concept de définition

Ce concept suggère aux gestionnaires de mettre en place un système de clarification des tâches à accomplir et des fonctions à remplir. Pour ce faire, Urwick propose de

mettre en place des définitions de fonctions et de tâches pour clarifier et stabiliser le rôle de chacun au sein de l'organisation.

G. Le concept d'équilibre

Les différentes unités opérationnelles doivent évoluer dans un rapport d'équilibre. À priori, aucune ne doit être en mesure de dominer l'autre. Il s'agit d'un principe d'équilibre entre l'autorité d'un gestionnaire et sa responsabilité de réaliser les actions et atteindre les objectifs.

H. Le concept de subordination

La subordination correspond au nombre de collaborateurs placés sous le commandement d'un supérieur hiérarchique. Selon Urwick, le nombre idéal de personnes que peut diriger un gestionnaire est de quatre subordonnées pour des cadres supérieurs et de huit à douze employés pour des superviseurs.

I. Le concept de continuité

Ce concept de continuité est la capacité de la structure organisationnelle à s'adapter aux changements. La structure organisationnelle doit comporter suffisamment d'unités opérationnelles pour être en mesure de s'adapter aux fluctuations du marché. De plus, elle désigne la capacité d'évoluer dans un environnement en changement sans perdre de vue les buts et les objectifs généraux.

En somme, Urwick considère que la performance et le succès d'une organisation dépendent fortement de sa capacité à combiner différents facteurs tels que la spécialisation, la formulation d'objectifs, la coordination, l'autorité, la responsabilité, l'équilibre et la continuité. La théorie organisationnelle d'Urwick, bien que générale, s'approche de celle de la résilience organisationnelle où elle mise sur la capacité des

organisations à réagir aux changements et aux diverses menaces que ces changements induisent.

2.2 Résilience organisationnelle

Selon plusieurs auteurs (Koninckx & Teneau, 2010; Dentz & Bailli, 2005; Rivest, 2010), la résilience organisationnelle ou la capacité de résilience est la capacité de rebondir et de reconstruire positivement l'entreprise lors d'évènements ou lors d'un choc organisationnel. Elle varie d'une entreprise à l'autre selon le type d'évènement (déclencheur ou accélérateur), les responsabilités qui incombent à l'entreprise (responsabilité envers les clients, envers le collectif de travail, envers l'état et envers l'environnement) ainsi que sa valeur de l'erreur (celle de la vision à court terme, par négligence et par conservatisme).

Dans la littérature en SST et en management, à la fois dans les écrits et dans les conférences, la théorie de résilience est utilisée pour circonscrire les stratégies de résolution de problèmes lorsqu'il y a interaction entre les problématiques de la SST et celles du management dans un contexte organisationnel. Les auteurs Koninckx & Teneau (2010) définissent la résilience organisationnelle comme étant la capacité d'absorber un choc provenant de son environnement d'affaires, ainsi qu'un processus de déconstruction et de reconstruction de sens. C'est aussi la capacité de réagir à une situation menaçante en faisant appel à des processus de résolution de problèmes inhabituels, non usuels dans l'entreprise ou dans le secteur de la production. Lors de l'apparition d'une crise, l'entreprise subit la phase de la déconstruction. L'évènement interne ou externe affecte à la fois l'efficacité et l'efficacités individuelles et organisationnelles (Koninckx & Teneau, 2010), tandis que la phase de reconstruction repose sur les habiletés de l'entreprise à utiliser la crise comme une occasion d'apprentissage. Une entreprise résiliente doit concevoir son

avenir et saisir les opportunités pour repenser à son identité organisationnelle. Elle doit être en mesure d'élaborer des stratégies pour mettre en œuvre des éléments proactifs de gestion des risques et des éléments réactifs de gestion des impacts (Koninckx & Teneau, 2010).

La résilience organisationnelle est une compétence qui a plusieurs facettes. D'abord, elle est « financière et concerne l'endettement, la solvabilité de l'entreprise et la qualité de ses relations avec ses actionnaires et ses créanciers (Koninckx & Teneau, 2010). Elle est aussi opérationnelle, touchant l'efficacité des opérations et la chaîne d'approvisionnement. Enfin, la résilience porte sur son marketing, la solidité de son réseau de distribution et la solvabilité de ses clients » (Hébert, 2009).

2.2.1 Évènement déclencheur ou accélérateur

Avant sa manifestation explicite, la crise se fait sentir par un « évènement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles » (Koninckx & Teneau, 2010). Par la suite, on parle de turbulence occasionnelle, c'est-à-dire, d'un évènement à l'origine de la turbulence. Cette turbulence se caractérise par « sa soudaineté, son incoercibilité, son incompréhensibilité, sa facilité » (Koninckx & Teneau, 2010). De ce fait, nous pouvons catégoriser les évènements selon deux variables : un évènement déclencheur ou un évènement accélérateur. L'évènement déclencheur est soudain, dangereux avec des dommages (financiers, matériels ou humains) immédiats, tandis que l'évènement accélérateur est une situation latente ayant des effets différés, c'est-à-dire, des « dommages difficiles à identifier ou à évaluer compte tenu de l'apparition tardive des effets de l'évènement » (INERIS, 2009). Ces évènements menacent l'identité de l'entreprise et sa capacité de réaction dépend de la flexibilité des dirigeants de l'entreprise. Une rupture s'opère par « la décomposition et

recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : la vision, la mission, les valeurs, l'identité et les légitimités, la structure des relations tant l'interne qu'à l'externe et les modes de communications » (Lagadec, 1993). La capacité de résilience d'une organisation ne réside pas seulement sur sa façon de reconnaître les événements provoquant la turbulence, mais sur la reconnaissance de ses responsabilités.

2.2.2 Responsabilités qui incombent à l'entreprise

Afin de mieux comprendre la résilience, nous pouvons faire l'analyse des responsabilités qui incombent à celle-ci. D'une part, il y a la responsabilité envers « les clients », qui se manifeste dans l'écoute de ses demandes et le respect dans la considération de sa sécurité et de ses convictions (Dentz & Bailli, 2005). Ainsi, l'entreprise doit être imputable envers ses fournisseurs et sous-traitants au nom du « principe de traçabilité ». D'autre part, il y a la responsabilité envers « le collectif de travail ». Cette dernière regroupe tous les principaux acteurs de l'entreprise, autant les salariés que les actionnaires (Dentz & Bailli, 2005). Malgré les pressions financières qui s'exercent sur les dirigeants, ces derniers doivent exercer une équité entre les acteurs pour maintenir le collectif de travail au quotidien. La troisième responsabilité est celle envers « l'état ». Elle assure la création et l'entretien de l'infrastructure économique dont elle a besoin, par exemple les contributions financières et la participation à des instances de régulation sociales et économiques (Dentz & Bailli, 2005). Puis, les dernières responsabilités qui peuvent être identifiées à l'entreprise sont celles qui concernent « l'environnement ». Elles permettent d'endosser des missions et des utilités sociales ou économiques comme le parrainage humanitaire ou la diminution de ressources de régénération de l'environnement (Dentz & Bailli, 2005). Reconnaître ses responsabilités est un premier pas vers la résolution de problème. Mais pour transformer le choc en

avantage, il faut que l'entreprise adopte une approche de la valeur de l'erreur pour transformer le choc en apprentissage.

2.2.3 Principe de l'entreprise résiliente : la valeur de l'erreur

Souvent, l'erreur est assimilée à la faute. Cette façon de penser conduit les entreprises à réprimer toute conduite innovatrice et à supprimer le goût du risque. Selon Dentz & Bailli (2005), il peut être bénéfique et victorieux pour l'entreprise de reconstituer une pédagogie de l'erreur, c'est-à-dire de décomposer toutes les étapes et les décisions ayant contribué à persister dans l'erreur et aboutir à l'échec afin de mieux juger l'ensemble des erreurs qui les a conduits vers une logique d'échec. Dans cette logique, il existe plusieurs valeurs de l'erreur dont la valeur « de la vision à court terme », la valeur « par négligence » ainsi que la valeur « par conservatisme » (Dentz & Bailli, 2005).

Tout d'abord, la valeur de l'erreur « de la vision à court terme » ne tient pas compte des effets à long terme. Pour sa part, la valeur « par négligence » est la plus condamnable, car elle traduit un manque d'implication et d'application de l'entreprise. Finalement, la valeur « par conservatisme » part du principe que toute nouveauté ne peut perturber un ordre établi, on différera les nécessaires adaptations » (Dentz & Bailli, 2005).

Bien que les théories organisationnelles et de résilience organisationnelle soient utiles pour analyser les changements induits par des problèmes émergents de SST, ces théories ne sont pas suffisantes pour analyser l'interaction entre la SST et les problèmes de GRH. Pour ce faire, nous avons cherché à adapter un modèle de management de la SST.

2.3. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse pour cette étude a été construit selon une approche inductive. Ce dernier a été adapté à partir du modèle d'analyse des interventions proposé par Baril-Gingras et *al.* (2006) dans le cadre d'une étude des conditions et processus de changement lors d'interventions externes en SST. Ce modèle s'inspire des propositions d'Eisenhardt (1989) qui visent à élaborer une « théorie » à partir d'études de cas, et se veulent une synthèse de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967), de l'étude de cas (Yin, 1984) et de méthodes qualitatives pour la comparaison entre les cas (Huberman et Miles, 1991).

Nous avons choisi ce modèle parce qu'il nous permet d'explorer l'influence de plusieurs facteurs organisationnels ainsi que l'influence du contexte dans lequel l'entreprise évolue. De plus, il nous permet d'analyser comment les entreprises ont résolu les problèmes d'interaction de SST et de GRH. Dans ce modèle d'analyse, la capacité de résilience et le processus de résolution problème nous amènent à mieux comprendre les situations complexes d'interaction.

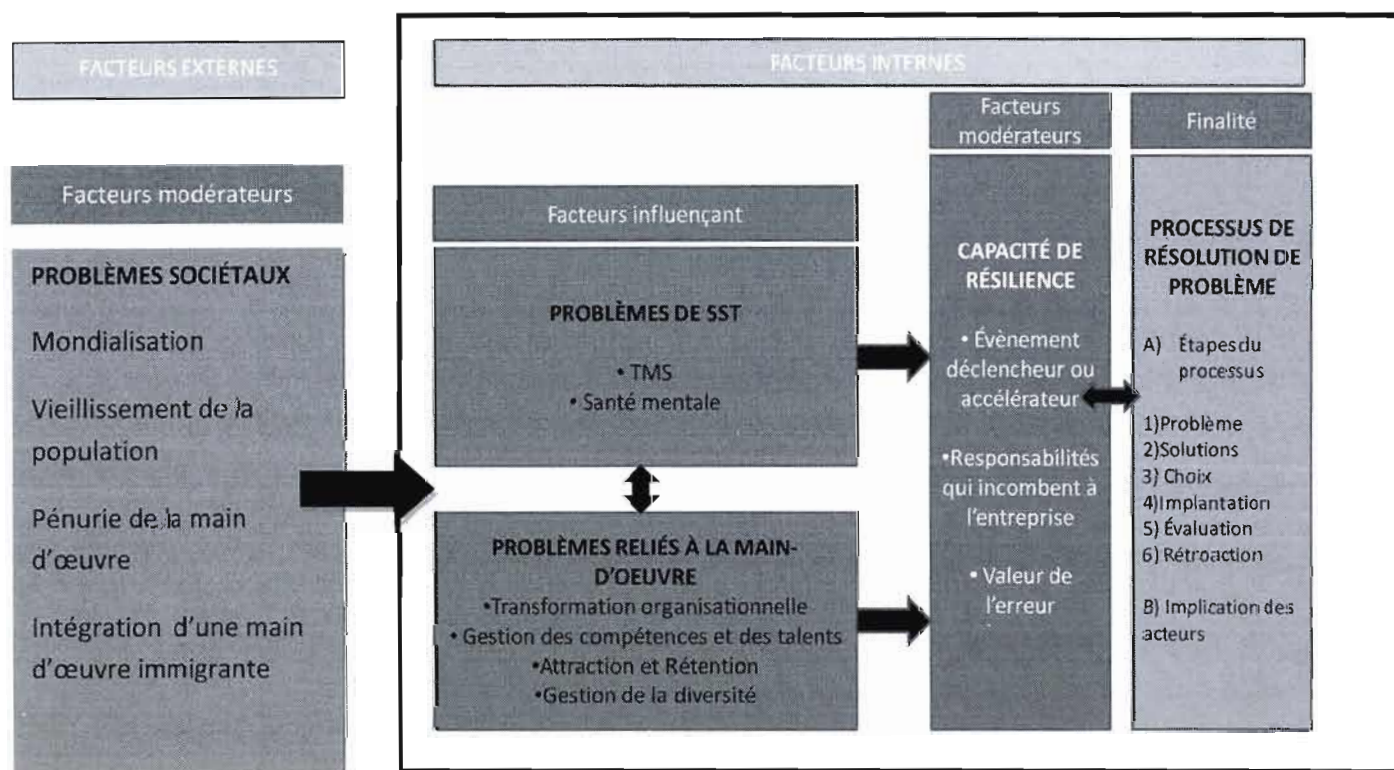
Ce modèle comprend des facteurs externes et internes. Les facteurs externes correspondent aux facteurs influençant l'interaction, les *problèmes de société* : le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre, la situation économique mondiale et l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante. Quant aux facteurs internes, on retrouve les facteurs déterminants de l'interaction, les *problèmes de gestion des ressources humaines* (les transformations organisationnelles, la gestion des compétences et des talents, les problèmes d'attraction et de rétention du personnel et la gestion de la diversité), les *problèmes de SST* (TMS, problèmes de santé mentale) et les facteurs modérateurs de

l'interaction, la *capacité de résilience* des entreprises face à un choc provenant de leur environnement d'affaires. Ces différents types de facteurs amènent la finalité, le processus de résolution de problème, rendant l'interaction appropriée ou non.

Ce modèle original de Baril-Gingras met en interrelation les facteurs internes et externes. À ce modèle, nous ajoutons les facteurs de la résilience organisationnelle qui ont un impact sur la finalité des processus de résolution de problèmes.

Figure 1

Modèle d'analyse des problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises¹



¹ Adaptation du modèle d'analyse proposé par Baril-Gingras et al. (2006)

2.4 Définition des facteurs opérationnels d'observations

Les facteurs opérationnels d'observations retenues dans le cadre de cette étude sont regroupés en quatre catégories : les facteurs déterminants de l'interaction, les facteurs influençant l'interaction, les facteurs modérateurs de l'interaction et les facteurs de contrôle de l'interaction. Les *facteurs déterminants de l'interaction* sont : les problèmes de SST et les problèmes reliés à la main-d'œuvre. Les *facteurs influençant l'interaction* sont : les problèmes de sociétés. Les *facteurs modérateurs de l'interaction* sont : la résilience organisationnelle (les évènements déclencheurs ou accélérateurs, les responsabilités qui incombent à l'entreprise et la valeur de l'erreur). Ces trois catégories de facteurs opérationnelles nous amènent à la *finalité* de l'interaction : le processus de résolution de problème, l'implication des acteurs ainsi que les résultats du processus. Puis, les *facteurs de contrôle* sont : la taille de l'entreprise, la présence syndicale et le secteur de production.

2.4.1 Définition des facteurs déterminants de l'interaction

Tout d'abord, au cours des dernières années, la gestion de la SST a beaucoup évolué. Les dirigeants et les travailleurs sont davantage sensibilisés et informés sur les différents risques en matière de SST. Malgré l'apparition de plusieurs normes internationales et nationales, plusieurs risques et *problèmes de SST* sont encore présents dans les entreprises, dont :

- a) les troubles musculo-squelettiques (TMS)
- b) les problèmes de santé mentale

Puis, les *problèmes reliés à la main-d'œuvre* proviennent essentiellement des problématiques vécues au niveau de la gestion des ressources humaines dans les

entreprises. Le récent climat économique a forcé les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs confondus à examiner leur structure pour survivre aux intempéries. Dans cette optique, quelques enjeux liés à la main-d'œuvre préoccupent les professionnels en ressources humaines, dont :

- a) la gestion des transformations organisationnelles
- b) la gestion des compétences et des talents
- c) l'attraction et la rétention du personnel
- d) la gestion de la diversité

2.4.2 Définition des facteurs influençant l'interaction

Le contexte économique et démographique des dernières années se fait ressentir au sein des organisations. Comme nous avons tenté de l'illustrer dans la problématique et dans la recension des écrits, plusieurs *problèmes sociétaux* actuels modifient la nature du travail impliquant plusieurs enjeux en matière de gestion des ressources humaines (Burke & Ng, 2006). Les problèmes sociétaux soulevés dans le cadre de cette étude sont :

- a) la situation économique mondiale
- b) le vieillissement de la population
- c) la pénurie de la main-d'œuvre
- d) l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante

2.4.3 Définition des facteurs modérateurs de l'interaction

Dans le cadre de cette étude, nous plaçons la résilience organisationnelle comme facteurs modérateurs comprenant: a) l'évènement déclencheur ou accélérateur, 2) les responsabilités qui incombent à l'entreprise; et 3) la valeur de l'erreur. Ceux-ci aident à comprendre les situations complexes d'interaction.

2.4.4 Définition de la finalité de l'interaction

L'interaction entre la SST et la GRH est influencée par le processus de résolution de problèmes et l'implication des acteurs dans ces processus.

- a) Le processus de résolution de problème choisi dans le cadre de cette étude est celui de Pérusse (1995). Le modèle proposé par cet auteur comprend six étapes de résolution de problème : 1) la formulation du problème, 2) l'analyse des solutions possibles, 3) le choix des solutions, 4) l'implantation, 5) l'évaluation des résultats et 6) la rétroaction/les corrections.
- b) L'implication des acteurs dans notre analyse inclut la présence de la direction, des superviseurs, des conseillers SST, des conseillers GRH, des employés et des syndicats. Le niveau d'implication de ces derniers a été apprécié lors de chacune des étapes du processus de résolution de problème. Outre ces facteurs modérateurs de l'interaction, il y a les facteurs de contrôle.

2.4.5 Définition des facteurs de contrôle

Les *facteurs de contrôle* sont : la taille de l'entreprise, la présence syndicale et le secteur de production. Ces variables permettent de bâtir un portrait socio-démographique des entreprises à l'étude. Ces variables sont fréquemment utilisées dans les études en gestion de la SST.

2.5 Questions de recherche

Notre principale question de recherche ainsi que les sous-questions formulées découlent de notre modèle d'analyse basé sur la littérature recensée est :

« Quels sont les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises étudiées? »

Les questions qui sous-tendent notre principale question de recherche sont :

1. Comment les entreprises ont-elles solutionnées les problèmes d'interaction de SST et de GRH?
2. Les entreprises ont-elles fait preuve de résilience organisationnelle face au problème d'interaction de SST et de GRH?

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre vise à décrire et à justifier les aspects méthodologiques afin de répondre à notre question de recherche qui, rappelons-le, qui consiste à déterminer « Quelles sont les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises étudiées? ». Plus spécifiquement, nous présentons la stratégie de recherche utilisée, la population à l'étude et les cas retenus, la méthode de collecte de données et l'analyse des données.

3.1 Stratégie et devis de recherche

Selon Contandriopoulos et *al.* (2005), il convient de choisir une stratégie afin de mettre les questions de recherche à l'épreuve des faits. Pour ce faire, nous avons intégré et articulé l'ensemble des décisions et actions des entreprises pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique, afin de soumettre de façon rigoureuse les questions de recherche à l'épreuve des faits (Contandriopoulos et *al.*, 2005).

Nous avons opté pour une recherche synthétique, qui vise à expliquer et à prévoir des comportements ou des phénomènes complexes, à examiner un modèle de relations interdépendantes entre plusieurs variables dépendantes et indépendantes (Contandriopoulos et *al.*, 2005, p. 37). Le devis de recherche est basé sur des études de cas multiples avec des niveaux d'analyses imbriqués. Il permet de juger s'il y a reproduction des processus étudiés dans différents milieux (Contandriopoulos et *al.*, 2005, p. 38). De plus, il s'agit d'une étude rétrospective de problématiques rencontrées au cours des deux dernières années.

3.1.1 Critères de qualité des conclusions à l'étude

Ce type de devis, l'étude de cas multiples utilise de l'information entièrement qualitative. Des critères s'imposent afin de «justifier» la validité des résultats. Selon Miles & Huberman (2003), il y a plusieurs critères de qualité dans la sélection des cas : a) la crédibilité; b) la fiabilité; c) la confirmabilité et d) la transférabilité.

La crédibilité, indique la « véracité » des informations recueillies telle que vue lors des entretiens et dans le contexte dans lequel la recherche s'est déroulée. Dans cette étude, nous avons utilisé deux outils de collecte de données : une grille d'entrevue et des documents administratifs complémentaires. Les entretiens étaient menés par une professeure de l'UQAM et une assistante de recherche. J'ai agi comme assistante de recherche à toutes les entrevues. Afin d'accroître la véracité des données, nous avons rencontré soit un directeur RH ou un conseiller SST et, dans certains cas, les deux personnes. Ces personnes occupent des postes de direction et ont été des acteurs importants dans la résolution de problèmes des cas étudiés.

Pour ce qui est du critère de *la fiabilité*, la collecte de donnée s'est faite toujours à l'aide d'une seule grille d'entrevue basée sur la littérature et le processus de résolution de problème de Pêrusse (1995). La saisie et le traitement des données ont été fait avec le logiciel Nvivo (version 8). De plus, le contenu a été vérifié par la professeure, qui était présente lors de l'entrevue, pour s'assurer de la conformité des données et pour s'assurer qu'il n'y ait pas de données manquantes, ce qui pourrait modifier l'interprétation des problématiques étudiées.

Le critère de *la confirmabilité* est contré par la sélection des sujets. Les sujets étaient volontaires. La seule condition d'inclusion était la présence d'un problème d'interaction de SST et de GRH dans l'entreprise étudiée.

Puis, le dernier critère de qualité des conclusions est la *transférabilité*. Pour satisfaire ce critère, chaque rubrique de notre grille d'entrevue misait sur une description claire et détaillée du contexte de l'interaction de SST et GRH. En cours de réalisation de l'étude, deux autres traits communs ont émergé entre les entreprises : les problèmes sociétaux qui accablent les entreprises et leur capacité de résilience organisationnelle.

3.2 Population à l'étude

La population à l'étude est constituée de petites, moyennes et de grandes entreprises métropolitaines ou situées en périphérie. Elles proviennent du secteur public ou privé, elles sont syndiquées ou non, et ont une problématique de SST ayant une incidence sur la GRH ou vice-versa.

3.3 Échantillon et stratégie de recrutement

Les cas retenus pour la réalisation de notre étude proviennent d'un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné et non représentatif. La stratégie d'échantillonnage visait à reproduire certaines caractéristiques de la population cible. La sélection des entreprises participantes repose sur le réseau de connaissances des experts. Cette technique permettait de déterminer les caractéristiques les plus communes dans la population et de sélectionner les éléments qui y correspondent (Contandriopoulos et *al.*, 2005, p. 62).

L'échantillon était composé de onze entreprises. Il y a neuf grandes entreprises et deux PME, dont sept provenaient de la région métropolitaine et quatre de régions périphériques. Les entreprises publiques représentaient près du tiers de notre échantillon ($n = 4$), les sept autres proviennent du secteur privé et elles étaient

majoritairement syndiquées ($n = 8$). Il y a seulement trois entreprises qui n'étaient pas de représentation syndicale à l'interne.

La sollicitation de ces entreprises s'est faite à partir de trois bassins potentiels dans le cadre de l'étude initiale :

- a) Les entreprises ayant déjà accepté de recevoir et d'informer les étudiants du cours ORH 3620 de l'UQAM sur une problématique de SST dans leur entreprise (diagnostic, recherche de solution, implantation, évaluation et rétroaction);
- b) Les entreprises ayant participé aux Rendez-vous SST organisés par la CSST à Montréal en 2008 ;
- c) Les entreprises possédant un lien professionnel avec les chercheuses Principales.

Il est important de noter que les deux premières stratégies de sollicitation énoncées précédemment n'ont pas fonctionné; seule la troisième stratégie de sollicitation nous a servi pour construire l'échantillon à l'étude.

La sollicitation des entreprises a été faite par téléphone ou par courriel, et ce, par l'une des chercheuses principales du projet pédagogique initial, afin d'assurer la crédibilité du projet et afin d'offrir toutes les garanties de confidentialité. Cette rencontre a permis d'expliquer aux participants les principaux objectifs et le déroulement du projet. Par la suite, nous avons fixé un rendez-vous avec chacun d'eux pour planifier les entretiens.

3.4 Sources de données et instrument de cueillette de données

La collecte de données s'est déroulée entre mars 2008 et avril 2010. Les données ont été recueillies à l'aide de deux outils de collecte de données : l'entretien de recherche et l'utilisation des documents administratifs complémentaires.

L'entretien est une entrevue semi-structurée menée par la chercheuse principale afin que le discours soit bel et bien placé au centre de l'entretien et afin d'assurer que l'ensemble des thèmes soit couvert. L'outil de l'entretien permet de maintenir une certaine souplesse dans l'exploration de chacun des thèmes, particulièrement ceux qui ont émergé en cours de réalisation. Les entretiens ont été menés par l'une des chercheuses de l'équipe selon l'origine du contact initial, accompagné d'une assistante de recherche auprès du directeur RH (n = 2) ou du conseiller SST (n = 3) de l'entreprise et, dans certain cas auprès des deux personnes (n = 6). Dans les entreprises où nous avons rencontré seulement le DRH, celui-ci était responsable de la SST et de la GRH.

Les entretiens ont duré entre 60 et 120 minutes. La grille d'entrevue a été préalablement distribuée aux participants (annexe 1). Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des personnes interrogées, puis saisis et retranscrits. Notre grille d'entrevue comprend cinq rubriques et l'ordre des questions va du général au spécifique :

- *Rubrique 1 : Profil général de la main-d'œuvre dans l'entreprise; taille de l'entreprise, présence d'un syndicat, secteur de production, etc.*
- *Rubrique 2 : Introduction à la problématique ; principaux problèmes de SST, problèmes qui ont une incidence sur la gestion des ressources humaines ou vice-versa.*

- *Rubrique 3 : Problématique de santé et sécurité au travail ; nature des lésions et problèmes de SST dans l'entreprise, processus de résolution de problème.*
- *Rubrique 4 : Problématique en gestion des ressources humaines ; les problèmes de SST ont mis en lumière les problèmes en GRH dans l'entreprise, processus de résolution de problème.*
- *Rubrique 5 : Structure de la SST dans l'entreprise ; personnes responsables de la SST, présence d'un comité SST, méthodes de surveillance de la SST, formation SST.*

Toutes les questions qui pouvant mener à d'autres informations ne figurant pas dans la grille, ont été posées dans le but d'approfondir un élément intéressant apporté pour la compréhension de l'interaction de la SST et de la GRH. Selon Sekaran (1992), ceci permet l'identification de nouveaux facteurs pertinents à l'étude et donc, une compréhension plus profonde du phénomène. La grille d'entrevue permettait également de rediriger la discussion lorsqu'elle s'éloignait des objectifs visés par les entretiens ou lorsque le participant n'abordait pas de lui-même certains sujets. Les données empiriques recueillies sont de nature qualitative. Afin d'assurer la qualité des instruments de mesure, la grille d'entrevue a été développée par des experts du domaine de la SST et elle a été prétestée sur deux entreprises dans le cadre de l'étude initiale. Puis, un comité d'experts composé de cinq professionnels du domaine de la santé et de la sécurité au travail et des ressources humaines a évalué la validité de contenu afin que les données reflètent bien la réalité des différents milieux de travail analysés.

D'autre part, les documents administratifs complémentaires recueillis lors des entretiens proviennent essentiellement de données officielles des entreprises : rapports statistiques, rapports d'experts, lettres de victimes de lésions

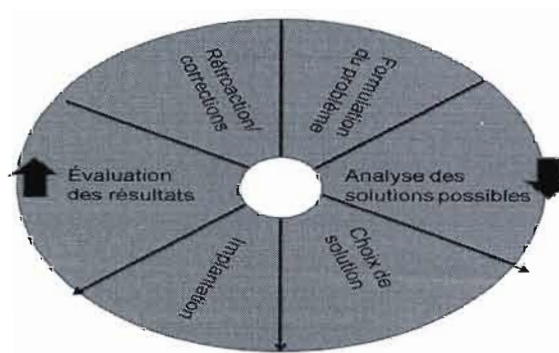
professionnelles, contenus de formation, fichiers d'accidents, etc. Principalement, ces données ont complété l'analyse des problématiques et ont précisé et appuyé nos interprétations.

3.4.1 Élaboration de la grille d'entrevue

Notre grille d'entrevue s'est inspirée du processus de résolution de problème appliqué à des situations de SST décrit par Michel Pérusse (1995) dans son livre « Le coffre à outils... de la prévention des accidents en milieu de travail ». Il propose six étapes comprenant des activités spécifiques qui ont pour but de diagnostiquer des problèmes de SST : a) la formulation du problème, b) l'analyse des solutions, c) le choix des solutions, d) l'implantation et e) l'évaluation des résultats.

Figure 2

Processus de résolution de problème de Pérusse (1995)²



² Tirée du livre « Le coffre à outils... de la prévention des accidents en milieu de travail » en page 36

La première étape, la **formulation du problème**, engage les acteurs impliqués dans le processus à identifier la ou les situations problématiques par des activités descriptives (ex. statistiques d'accidents, bilans de santé et inspection des lieux) ou analytiques (ex. enquêtes et analyses des accidents, analyses épidémiologiques et analyses de tâches et de postes). Les activités descriptives permettent de constater la situation problématique et offre un caractère statique du problème, tandis que les activités dites analytiques décortiquent et questionnent davantage les causes du problème. Aussi, retrouve-t-on des activités descriptives post-accidents ou préventives ainsi que des activités analytiques post-accidents ou préventives.

Les deuxième et troisième étapes du processus de résolution de problèmes retenues sont **l'analyse et le choix des solutions**. Selon Pérusse (1995), nous pouvons les subdiviser en trois grandes catégories : les interventions à la source, les interventions qui ne modifient pas à la source du danger et les interventions auprès des personnes exposées. La première catégorie permet d'éliminer les facteurs de risque ou les anomalies techniques. Les interventions qui ne modifient pas la source du danger sont celles qui sont présentes entre la source du danger et les personnes exposées à ce danger. Nous les nommons les barrières ou les protecteurs collectifs ou individuels. La troisième catégorie d'intervention est celle qui se fait auprès des personnes exposées, comme la formation, la communication (statique ou dynamique) ainsi que diverses formes d'incitatifs financiers ou comportementaux (concours, renforcement positif ou négatif). Ce type d'intervention permet d'intervenir sur l'attitude des personnes et permet également de provoquer une prise de conscience des risques inhérents dans leur environnement de travail.

En ce qui concerne la troisième étape du processus de résolution de problème, plusieurs critères peuvent influencer les dirigeants d'entreprises dans le **choix de leurs solutions**. Les principaux critères utilisés en gestion de la SST et des ressources

humaines sont : le taux de gravité et le taux de fréquence des accidents, le nombre de travailleurs exposés, les coûts, le temps d'implantation, la disponibilité et l'efficacité de l'intervention, la perception et la sensibilisation des travailleurs, les impacts sur le processus de production, les impacts sur la nature de l'emploi, etc. (Pérusse, 2005).

La quatrième étape est celle de l'**implantation**. Celle-ci représente la mise en œuvre concrète d'une intervention pouvant être décrite à partir de ses dimensions symboliques, organisationnelles et physiques (Brousselle et coll., 2009).

La cinquième étape est celle de l'**évaluation des résultats**. Elle permet normalement de s'assurer que la ou les solutions choisies atteignent effectivement les objectifs. En matière de SST, il y a trois types d'évaluation : l'évaluation des activités de démarche préventive, l'évaluation des personnes en matière de sécurité et l'évaluation globale du système de prévention (Pérusse, 2005).

Puis, la dernière étape de la démarche du processus de résolution de problème consiste à effectuer une **rétroaction et les corrections** nécessaires aux interventions. Cette étape permet de communiquer les résultats de l'évaluation et d'y apporter les ajustements nécessaires.

Essentiellement, nous avons formulé des questions qui ont tenté de suivre chacune des étapes et des sous-étapes du processus de résolution de problème appliqué à des situations de SST.

3.5 Analyse des données

Une analyse a ensuite été réalisée à partir des données recueillies dans le cadre du projet pédagogique initial. Trois types d'analyses de données ont été effectués : une analyse descriptive, une analyse de contenus thématiques et une analyse transversale.

3.5.1 Analyse descriptive

L'analyse descriptive des entreprises dresse le portrait général des sujets à l'étude. De plus, une description des contextes interne et externe permet de comprendre certaines décisions prises et certaines actions posées par les gestionnaires selon la nature des problématiques étudiées. Ces données nous ont servi à détailler les onze études de cas que l'on retrouve à la partie 5.1 du présent mémoire.

3.5.2 Analyse thématique

L'analyse de contenu thématique repère les problématiques émergentes en matière de SST et de GRH dans le but d'identifier l'interaction entre ces deux dimensions de gestion à l'étude. Aussi, une analyse de contenu des entreprises rencontrées (entretiens et documents administratifs complémentaires) a été réalisée afin de faire une synthèse des thèmes étudiés.

Les données recueillies provenant de la grille d'entrevue ont toutes été saisies et traitées à partir du logiciel NVIVO (version 8) dans son module d'analyse de contenu par thématique. Ce logiciel de traitement de texte permet l'analyse de discours à partir de plusieurs paramètres de comparaison tels que les mots, les idées maîtresses, les secteurs d'activités, les types de lésions, etc.

D'une part, l'analyse de contenu thématique a fait ressortir un premier ensemble de codes provenant de la rubrique 1 de la grille d'entrevue, soit les données reliées aux informations sociodémographiques des participants. Un deuxième ensemble de codes regroupe les principales problématiques reliées à la SST et celles de la GRH ainsi que l'interaction entre celles-ci. Ces données découlent des rubriques 2, 3 et 4. Puis, les données portant sur le processus de résolution de problème de la rubrique 3 permettent de former un troisième ensemble de codes dans le cadre de cette étude.

3.5.3 Analyse transversale

Ce type d'analyse vise essentiellement à vérifier si les données recueillies peuvent être également circonscrites dans d'autres cas ou situations organisationnelles. La diversité des problématiques rencontrées en matière de SST et de GRH nous permet de faire ressortir quelques traits majeurs des différents sujets. De plus, notre cadre d'analyse nous permet d'appréhender la diversité des situations rencontrées. Ce type d'analyse ajoute trois ensembles de codes : les problèmes de société, la résilience organisationnelle ainsi que le processus de résolution de problème.

3.6 Respect des règles d'éthique

Le projet pédagogique initial a obtenu un certificat d'éthique provenant du *Comité inter institution d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal*. Comme assistante de recherche, j'ai complété, en janvier 2009, une formation en ligne de l'Université de Montréal sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Les participants devaient signer un formulaire de consentement (annexe 2) qui les informait sur la nature ainsi que sur le déroulement du projet, la nature de leur participation, les avantages et bénéfices, les risques et inconvénients, la confidentialité, la liberté de participation et de retrait et les engagements du chercheur. Les données d'identification ont été codées dès la saisie des données afin d'assurer un maximum de confidentialité et afin de les protéger contre le vol, la reproduction, l'interception ou la diffusion accidentelle.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de nos analyses. Dans un premier temps, nous présentons la description de l'échantillon. Ensuite, nous présentons les résultats de l'analyse thématique des différentes variables étudiées en répondant à la question de notre étude : « Quels sont les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises étudiées? » Enfin, nous terminons avec les résultats de l'analyse transversale en répondant à ces deux sous-questions : « Comment les entreprises ont-elles solutionnées les problèmes d'interaction de SST et de GRH? Les entreprises ont-elles fait preuve de résilience organisationnelle face au problème d'interaction de SST et de GRH? »

4.1 Description des cas

Au total, nous avons onze études de cas démontrant l'interaction et la complexité des problèmes de SST et de GRH. La majorité des entreprises rencontrées sont des grandes entreprises, comptant entre 250 et 15 000 employés ($n = 10$). Il y a seulement une entreprise qui compte moins de 250 employés. Nous avons des entreprises provenant autant du secteur public ($n = 4$) que du secteur privé ($n = 7$) et elles sont établies dans la région métropolitaine ($n = 7$) ou dans des régions périphériques ($n = 4$). La plupart des entreprises rencontrées étaient syndiquées depuis plus de deux ans ($n = 8$).

Les problématiques SST sont liées à des problèmes d'organisation du travail, du management, de l'harmonisation des méthodes et des équipements de protection et de la surcharge physique ou psychologique au travail. Les problèmes en gestion

des ressources humaines relèvent pour leur part des difficultés à recruter ou à retenir une main-d'œuvre compétente, des mauvaises relations entre les travailleurs et les gestionnaires, de l'augmentation du taux d'absentéisme et de roulement ainsi que de la conciliation travail/famille ou vie privée.

La plupart des entreprises ont fait une analyse du problème et des solutions (n = 10) et parmi les onze entreprises, huit ont implanté une à plusieurs solutions retenues. Une seule entreprise a fait l'évaluation de l'implantation. Finalement, nous pouvons classer les entreprises selon quatre secteurs d'activités différents : le secteur de la transformation alimentaire, le secteur public, le secteur manufacturier et celui de la distribution alimentaire.

4.1.1 Secteur de la transformation alimentaire

Les quatre entreprises faisant partie du secteur de la transformation alimentaire œuvrent dans la fabrication de fromages, de yogourt, d'aliments prêts-à-manger et dans l'abattage de poulets. Une seule entreprise fait partie des petites et moyennes entreprises (PME). Les trois autres sont de grandes entreprises comptant plus de 250 employés. Elles sont toutes du secteur privé et deux d'entre elles sont syndiquées. Il y a deux usines faisant partie de la région métropolitaine et les deux autres se trouvent dans une région périphérique.

L'**Entreprise A** œuvre dans la fabrication de fromages. Elle compte 509 employés dont quinze cadres de production, quatre directeurs de départements, 100 employés en administration, quarante employés à la distribution et environ 350 employés pour la production. Depuis seulement deux ans, la direction a embauché un coordonnateur SST afin de diminuer le taux fréquence des lésions professionnelles dans cette usine de transformation. La composition de la main-d'œuvre est essentiellement masculine, et comprend peu de travailleurs

immigrants. La semaine de travail des employés est de cinq jours et compte huit heures de travail par jour. Dans cette usine de transformation, il n'y a jamais eu de syndicat. Afin de contrer à la pénurie occasionnelle de main-d'œuvre, l'entreprise a recours à une agence de placement au besoin.

Cette entreprise fait face à deux principaux problèmes en santé et sécurité au travail. Le premier problème est présent dans plusieurs entreprises de ce secteur d'activités, soit celui relié à l'aménagement non ergonomique des postes de travail. Selon le coordonnateur SST, ces lésions sont dues à une population vieillissante dans les différentes équipes de travail. Le second problème rencontré est le manque d'écoute et de respect des diverses consignes en matière de SST chez les employés de production. La plupart des employés s'exposent à des manœuvres dangereuses et augmentent beaucoup trop leur charge de travail afin de terminer leur quart de travail plus rapidement ou encore afin d'être plus performants. Face à leurs tâches, les employés de production ont une grande latitude décisionnelle, et ce, dès l'embauche. Cette situation a pour conséquence, entre autres, une sous-utilisation des équipements de protection individuelle. Par ailleurs, les pratiques en SST varient selon les besoins identifiés par la main-d'œuvre et non selon leurs tâches de travail, car le bien-être des employés est une valeur importante de l'entreprise.

L'Entreprise B œuvre dans la fabrication de yogourts. Cette entreprise comprend 230 travailleurs à la production. La plupart sont des employés syndiqués permanents, quelques-uns sont temporaires et environ dix employés proviennent d'une agence de placement. L'entreprise compte également trente cadres à temps plein affectés aux directions liées à la production. La main-d'œuvre est essentiellement masculine (60 %), tant dans les postes syndiqués que dans les postes de cadres. On compte également peu de travailleurs immigrants. Présentement, la moyenne d'âge des employés se situe entre 40 et 45 ans et la

plupart ont plusieurs années d'ancienneté. La semaine de travail est de trois jours et elle est divisée en quarts de travail de douze heures. L'entreprise est syndiquée depuis plus de 20 ans et elle est affiliée à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD).

Depuis quelques années, l'organisation fait face à une forte augmentation d'incidents chez les travailleurs affectés à la fabrication de fruits. Celui-ci oblige les travailleurs à faire plusieurs mouvements répétitifs et à soulever de charges lourdes. Avec le vieillissement de la main-d'œuvre au sein du département de la production, le taux de fréquence des lésions au niveau du dos (ex. entorses lombaires et hernies discales) pourrait augmenter dans les prochaines années. De plus, les travailleurs blessés s'absentent de plus en plus longtemps parce que leur condition nécessite une convalescence plus longue. Au niveau de la gestion des ressources humaines, l'assignation temporaire est impossible dans ce milieu de travail. De plus, trouver un remplaçant intéressé et compétent, le former et le retenir au sein de l'entreprise demande un grand investissement pour l'entreprise.

L'Entreprise C œuvre dans la fabrication de plusieurs produits prêts-à-manger (salades, tartinades, trempettes, pâtés et hors-d'œuvre). Cette organisation compte 250 employés, dont vingt-sept cadres de production, 138 employés dans les ventes et le marketing, soixante-dix-neuf employés en administration et quarante-huit employés temporaires et permanents assurant la production. L'entreprise est non syndiquée et la main-d'œuvre est majoritairement masculine et immigrante de diverses origines ethniques. Pour la majorité de ces travailleurs, cet emploi est leur deuxième ou leur troisième emploi depuis leur arrivée au Québec. Souvent, ils proviennent de différentes agences de placement où ils ont occupé des emplois saisonniers. Leur semaine de travail est répartie sur cinq jours et chacun compte un quart de travail de huit heures. L'été, lors de hautes périodes de production, les

heures supplémentaires de travail augmentent parce que les produits transformés ont une durée de conservation limitée.

Cette entreprise fait face à deux problèmes importants de SST : les chutes et les troubles musculo-squelettiques. Les chutes sont fréquentes dans le secteur de la transformation alimentaire en raison des surfaces glissantes. Dans ce type d'usine, les procédés de fabrication font régulièrement appel à des mouvements répétitifs pour couper, hacher et mélanger les ingrédients. En matière de gestion des ressources humaines, cette organisation a connu une augmentation de 34 % de ses ventes dans les dernières années et elle a dû embaucher plusieurs nouveaux employés pour satisfaire à cette nouvelle demande. L'entreprise vient d'engager un directeur en GRH pour répondre aux divers besoins de la main-d'œuvre. Le premier problème en GRH est donc le taux de roulement du personnel qui atteint 375 %. À lui seul, ce problème a entraîné des problèmes de dotation et de stabilité de personnel rendant difficile la création d'une culture de SST. Les problèmes de recrutement et de stabilité sont entre autres tributaires d'un problème de rémunération. Cette croissance économique a incité les dirigeants à entreprendre plusieurs changements organisationnels à l'interne, autant au niveau des ressources humaines que des ressources matérielles.

L'Entreprise D œuvre dans l'abattage de poulets halal. Elle compte 128 employés, dont quinze cadres et 113 travailleurs affectés aux diverses étapes de la production. Parmi ces 113 travailleurs, quatre-vingt-trois ont été recrutés localement et trente l'ont été par l'intermédiaire d'une agence offrant les services d'une main-d'œuvre journalière. Ces derniers sont transportés quotidiennement de Montréal vers une région périphérique, parcourant 200 kilomètres matin et soir. La plus grande partie de la main-d'œuvre est composée essentiellement d'hommes immigrants d'origine musulmane. L'usine opère sur un seul quart de travail (le quart de jour) et la

semaine de travail est de cinq jours et varie de dix à douze heures par jour. Les travailleurs sont syndiqués, sauf les trente travailleurs embauchés par l'agence de placement. L'entreprise a son accréditation syndicale depuis quatre ans et la première convention collective a été signée dans l'année suivante. Les travailleurs sont affiliés au syndicat des Travailleurs Unis en Alimentation du Canada (TUAC). L'adhésion au syndicat TUAC a conduit à l'adoption de plusieurs changements au niveau de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

La direction est confrontée aux insatisfactions des employés de production. Un matin, l'entreprise a été confrontée à l'absence de quatre travailleurs, les plus expérimentés, qui agissaient comme formateurs auprès des employés nouvellement embauchés. Ceci a provoqué une série d'événements. Leur absence a obligé les travailleurs présents à assumer leurs propres tâches quotidiennes épuisantes ainsi que celles de leurs collègues absents. L'absence des travailleurs expérimentés a entraîné une surcharge de travail et, par le fait même, a empêché la rotation des postes. Ces quatre arrêts de travail pour des lésions musculo-squelettiques ont eu un effet d'entraînement auprès des autres travailleurs. Sachant qu'il y a une présomption médicale de ces lésions dans le secteur de l'abattage de poulet au Québec, les dirigeants s'inquiétaient de voir ce problème se généraliser à tous les employés. L'absence de ces quatre travailleurs les plus expérimentés a été l'occasion d'identifier plusieurs difficultés liées : a) à l'organisation du travail (les horaires de travail, la gestion des pauses et de la rotation des postes); b) à la conciliation travail/famille ou vie privée et c) à la formation du personnel.

4.1.2 Secteur public

Les quatre établissements qui font partie de cette sous-section œuvrent dans les services publics du Québec. On y retrouve une municipalité, une commission scolaire, un centre d'emploi et de services sociaux ainsi qu'un centre d'hébergement et de soins de longue durée. Chacune de ces grandes entreprises a plusieurs syndicats et conventions collectives différentes à gérer quotidiennement. Il y a deux organisations dans la région métropolitaine et les autres se retrouvent en régions périphériques.

L'**Entreprise E** résulte de la fusion de quatre municipalités. Elle compte plus de 3 000 employés, majoritairement des hommes. L'entreprise ne fait pas la recension de l'origine ethnique de ses employés, elle regroupe diverses catégories d'emplois (policiers, pompiers, cols blancs, cols bleus, etc.) affiliés à différents syndicats et conventions collectives. La filiale syndicale des cols bleus est la Confédération des Syndicaux Nationaux (CSN), et les autres catégories d'emploi sont représentées par le Syndicat canadien de la fonction publique. Aucun cadre n'est syndiqué. L'entreprise fait souvent appel à des sous-traitants pour aider les cols bleus dans leurs tâches quotidiennes et pour combler le manque d'effectifs. Les horaires de travail varient selon les emplois et on y retrouve à peu près toutes les configurations possibles d'horaires : de jour, de soir et de nuit. Toutefois, la majorité des travailleurs a une semaine de travail répartie sur cinq jours de huit heures de travail. L'attribution des postes dans cette organisation est particulière, puisque chaque année, tous les postes sont réaffectés et ils sont assignés par ancienneté.

Depuis la fusion des municipalités, l'organisation fait face à trois difficultés majeures. La première est le manque de suivi et de rigueur dans l'application des politiques et directives de santé et sécurité au travail (SST). La seconde difficulté

découle des mauvaises relations de travail entre les travailleurs et leurs gestionnaires, faisant en sorte que la mobilisation et la sensibilisation des employés face aux enjeux de SST sont plus difficiles. La troisième difficulté est le manque d'harmonisation et d'uniformité des méthodes, des procédures de travail et des équipements utilisés d'un site à l'autre. Cela crée des difficultés lorsqu'un travailleur «change de site».

L'**Entreprise F** fait partie des commissions scolaires du Québec. Elle compte plus de 300 écoles et 15 000 employés. Elle compte également 500 cadres, essentiellement des directeurs d'école. On y retrouve trois associations de cadres et cinq grands syndicats de professionnels : enseignants, employés de soutien, professionnels, concierges et aides-concierges, ainsi que les professionnels des services sociaux. Ces divers syndicats cohabitent ensemble depuis la fondation de cette entreprise. Ainsi, les ententes et les relations de travail sont en grande partie régies par des normes syndicales. Les emplois de toutes les catégories sont permanents ou temporaires. L'entreprise embauche également des surnuméraires, surtout l'été, lors des grandes corvées estivales. Le personnel est à 80 % féminin et les femmes occupent essentiellement les emplois d'enseignantes alors que les hommes sont davantage affectés aux postes d'ouvriers spécialisés. Aussi, depuis quelques années, l'organisation a favorisé l'embauche d'enseignants immigrants. La semaine de travail est répartie sur cinq jours avec des quarts de travail de huit heures, et la majorité des employés travaillent de jour sauf les employés d'entretien, qui travaillent davantage de soir.

Cette grande organisation est confrontée à plusieurs problématiques en matière de SST et de GRH. Toutefois, les problèmes de SST les plus fréquents sont liés à la santé mentale (dépression et épuisement professionnel), suivis des TMS et des chutes. La

surcharge de travail et les agressions physiques dans ce milieu de travail sont les principales causes associées aux problèmes de santé mentale. Ces problèmes représentent 40 % des lésions professionnelles et celles-ci se traduisent par un haut taux d'absentéisme. Dans la dernière année, l'entreprise a été confrontée à un problème de contamination de gastro-entérite du personnel et des élèves. Plusieurs écoles ont connu un taux d'absentéisme allant jusqu'à 50 % chez les enseignants et les élèves. Les méthodes de lavage et d'assainissement déficientes seraient la cause primaire du problème.

L'**Entreprise G** est une entreprise gouvernementale offrant des services sociaux et des services d'insertion sociale dans la région métropolitaine. Elle comprend plusieurs sites géographiques. Le centre rencontré compte vingt-quatre employés réguliers, deux étudiants pour la période estivale et un cadre. Dans cette entreprise, tout le personnel est syndiqué. Il y a un seul quart de travail de jour avec des horaires variables entre 8 h et 18 h. La main-d'œuvre est majoritairement féminine et 30 % des femmes sont issues de plusieurs communautés culturelles.

Depuis plusieurs années, la municipalité n'embauche que des employés occasionnels. À la suite d'une restructuration gouvernementale, les centres ont subi une première période de régularisation des statuts d'emploi. Au total, quatre-vingt-cinq postes permanents étaient offerts aux employés occasionnels. Pour assurer l'équité en embauche des groupes traditionnellement exclus, l'organisation a émis une politique pour assurer un équilibre pour le personnel québécois d'origine. Lors de la deuxième période de régularisation, les employés de minorités visibles ont été très avantagés par l'attribution des postes puisque dans les autres régions, ces postes n'ont pas été comblés. Ainsi, trente postes non pourvus ont été transférés dans la région métropolitaine. La situation a causé des problèmes parce que deux

employées occasionnelles ayant huit ans d'ancienneté n'ont pas pu être régularisées en raison de cette politique d'équité à l'embauche. À la suite de cet événement, une de ces employées a déposé une plainte à la Commission de la santé et sécurité du travail (CSST) pour harcèlement psychologique et l'autre a demandé un arrêt de travail pour épuisement professionnel.

L'**Entreprise H** est une entreprise publique située en région, offrant des services d'hébergement de longue durée. Elle compte maintenant 1 600 employés et plus de 50 cadres. Ses employés sont majoritairement féminins et les horaires de travail sont structurés en trois quarts de travail : de jour, de soir, de nuit, et ce, la semaine comme la fin de semaine. Les employés du CSSS sont représentés par trois syndicats, la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ) et l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS).

Depuis la fusion des établissements par le réseau local de services, la structure de l'entreprise a été modifiée et le comité de direction a été centralisé dans un seul établissement. Ce changement de structure a engendré une perte identitaire et généré bien des frustrations chez les employés. Une préposée aux bénéficiaires, conjointe d'un gestionnaire de centre d'hébergement, a été l'objet de plusieurs propos vexants de la part de ses collègues. Six mois après le début des événements, elle a déposé une plainte pour harcèlement psychologique à la direction des ressources humaines. Suite à cette plainte, une enquête a été amorcée et, par le fait même, le département RH a reçu deux dénonciations concernant un manque de respect envers les patients de la part de quatre employés. Ces situations ont mené à la détérioration du climat de travail et du soutien des équipes.

4.1.3 Secteur manufacturier

Les deux entreprises qui font partie du secteur manufacturier œuvrent dans la confection de textile et de pièces pour les équipements de transport. Elles sont de grandes entreprises privées avec plus de 900 employés. Depuis leur fondation, tous les employés sont syndiqués. Leurs usines sont situées dans la région métropolitaine.

L'**Entreprise I** est une entreprise privée œuvrant dans la confection du vêtement. Le contexte économique et la mondialisation ont obligé les dirigeants de cette entreprise à se départir de 68 % de leurs ressources humaines afin de survivre à cette situation. Après plusieurs licenciements, l'entreprise comprend 950 employés dont cinquante cadres, 300 employés non syndiqués et 650 employés syndiqués, dont 65 % sont des femmes. Les employés syndiqués depuis douze ans avec les Teamsters (section 106) sont affiliés à la FTQ. La majorité des travailleurs (90 %) sont immigrants, et plusieurs ont accepté cet emploi lors de leur arrivée au pays. L'entreprise de fabrication de vêtements opère sur un quart de travail de jour de 7h à 18h.

Cette entreprise, comme les autres entreprises du secteur de la confection vestimentaire, connaît surtout des troubles musculo-squelettiques (TMS) reliés aux postes de travail non ergonomiques et aux mouvements répétitifs. Ce secteur est reconnu pour ses difficiles conditions de travail. Les travailleurs sont rémunérés à la pièce avec des primes avec rendement, et l'efficacité et la performance font partie de leur quotidien. Depuis quelques années, l'entreprise a remarqué une surdéclaration pour des TMS quelques semaines avant les mises à pied cycliques. Depuis les cinq dernières années, l'entreprise a dû faire plusieurs mises à pied pour faire face à la concurrence mondiale de la production et a dû faire une

restructuration de ses activités. Le récent contexte économique a accentué cette problématique. Certains travailleurs ayant moins d'ancienneté déclarent une lésion musculo-squelettique, pour laquelle il y a une présomption dans le secteur, pour éviter un licenciement et ainsi maintenir leur lien d'emploi.

L'**Entreprise J** est une entreprise fabriquant du matériel de transport. Elle compte quatre usines, 3 100 employés dont 2 800 sont syndiqués (Syndicat international des travailleurs de l'aérospatiale) et dont 1 000 ont un statut de cadres salariés (qualité, SST, RH, finances, etc.). La main-d'œuvre est essentiellement masculine et d'origine québécoise. La plupart des employés travaillent sur un horaire de cinq jours avec un quart de travail de huit heures. L'entreprise est certifiée ISO et se conforme aux procédures précises pour les différentes tâches accomplies.

Jusqu'à présent, les troubles musculo-squelettiques, en particulier au dos et aux membres supérieurs, représentent les principales lésions professionnelles indemnisées. L'entreprise reçoit annuellement 300 réclamations dont 75 % sont liées à des TMS. Au total, 500 employés souffrent de limitations fonctionnelles permanentes.

Depuis les cinq dernières années, les réclamations pour des problèmes de santé mentale ont doublé. Le problème est en forte croissance depuis un an. La durée d'absence et de réadaptation des problèmes de santé mentale est en moyenne plus longue. Les réclamations sont pour la majorité couvertes par le régime d'assurance santé collective de l'entreprise, puisque seulement 15 % des demandes sont acheminées à la CSST.

Les absences pour des problèmes à la fois de santé mentale et de limitations fonctionnelles compliquent la gestion des équipes de travail, la répartition du travail

et l'organisation des horaires. Il faut prévoir des programmes de formation pour le remplaçant et pour le retour au travail de la personne en arrêt. Les remplacements sur les postes vacants sont difficiles dans un contexte conventionné. De plus, l'usine est confrontée à une population de travailleurs vieillissants, problème accentué par les mises à pied du personnel embauché récemment. Ces problèmes prennent de l'expansion alors que les ressources pour gérer et encadrer les employés en arrêt de travail sont limitées. De plus, les départements de la SST et de la gestion des ressources humaines ne s'entendent pas sur les causes de ces augmentations ni sur le partage des responsabilités pour chercher et implanter des solutions, ce qui occasionne des frictions et des tensions entre les deux départements.

4.1.4 Secteur de la distribution alimentaire

Une seule entreprise fait partie de la distribution alimentaire, il s'agit d'une chaîne de magasins d'accommodation et de distribution alimentaire. C'est une grande entreprise privée non syndiquée qui compte plusieurs commerces répartis dans dix provinces canadiennes. Les commerces auxquels l'étude de cas fait référence sont de la région métropolitaine.

L'**Entreprise K** compte plus 8 500 employés non syndiqués et 825 cadres. Ses employés sont majoritairement des étudiants masculins (environ 60 %). Les magasins ouvrent généralement du lundi au dimanche et plusieurs restent ouverts durant la nuit. Les horaires de travail sont différents d'un magasin à l'autre, mais généralement, les quarts de travail sont de six ou de huit heures. Les équipes de travail sont différentes les fins de semaine et les horaires de travail varient également.

En matière de SST, les TMS reliés aux activités de manutention et à la manipulation des produits représentent le problème le plus important. Les accidents sont peu fréquents, mais les plus récurrents sont les chutes et les brûlures aux membres supérieurs.

Par contre, en ce qui a trait à la gravité, ce sont les chocs post-traumatiques qui constituent le problème dominant. Depuis plusieurs années, l'entreprise est confrontée aux vols et aux agressions qui se produisent régulièrement. Les employés victimes de vols et d'agressions requièrent une longue période de réadaptation, qui laisse des séquelles physiques et psychologiques. Certains travailleurs quittent peu de temps après les événements, entraînant ainsi un taux de roulement du personnel.

Retenir et recruter le personnel est devenu difficile. Le fait que l'environnement de travail soit perçu par les jeunes employés comme étant potentiellement dangereux affecte l'image de l'entreprise. Cette situation rend la gestion des commerces difficile, surtout lorsque ces derniers sont situés dans les secteurs où le taux de criminalité est plus élevé. L'entreprise a donc décidé de réorganiser la SST il y a quelques années.

Enfin, les onze entreprises présentent des problématiques très variées en matière de SST et de GRH. Ces cas démontrent bien l'ampleur de l'apparition des TMS et des problèmes de santé mentale dans les différents secteurs de production. Malgré ce fait, leurs contributions ont toutes été aussi enrichissantes.

Tableau 1: Grille synthèse des cas étudiés

	Problème SST	Problème GRH	Taille de l'entreprise	Présence d'un conseiller en SST
Secteur alimentaire				
Entreprise A	Non-respect des consignes SST	Grande latitude décisionnelle vs tâches	grande entreprise	oui
Entreprise B	Taux de fréquence élevé des lésions au dos	Vieillessement de la main d'œuvre	grande entreprise	oui
Entreprise C	Difficulté de bâtir une culture SST	Intégration d'une main d'œuvre immigrante Taux de roulement de 375%	grande entreprise	non, directeur des ressources humaines
Entreprise D	Lésions musculo-squelettiques	Organisation du travail Conciliation travail-famille ou vie privée Absence de formation chez les travailleurs	PME	non, conseillère des ressources humaines
Secteur public				
Entreprise E	Manque d'harmonisation et d'uniformité des politiques et directives de SST	Détérioration des relations de travail mobilisation de la main d'œuvre	grande entreprise	oui
Entreprise F	Problème de contamination de gastro-entérite	Absence de formation chez les concierges	grande entreprise	oui
Entreprise G	Harcèlement psychologique	Instauration de la politique d'équité en embauche	grande entreprise	non, directrice générale
Entreprise H	Harcèlement psychologique	fusion des établissements	grande entreprise	oui
Secteur manufacturier				
Entreprise I	Lésions musculo-squelettiques	Mise à pied massive	grande entreprise	oui
Entreprise J	santé mentale	Conflit entre le département de SST et de GRH	grande entreprise	oui
Secteur de la distribution alimentaire				
Entreprise K	Vols et agressions	Taux de roulement du personnel élevé	grande entreprise	oui

4.2 Problèmes nommés par les entreprises

Dans cette deuxième section, nous présentons les différents problèmes nommés par les entreprises de notre échantillon selon notre cadre conceptuel, soit : 1) les problèmes de SST et de GRH, 2) l'interaction entre ces problèmes et 3) les problèmes sociétaux.

4.2.1 Problèmes de SST et de GRH

Notre étude a permis de savoir si les problèmes nommés par les entreprises provenaient d'un enjeu connu ou méconnu au niveau de la SST ou de la GRH. De façon générale, les enjeux de SST sont plus facilement nommés et ils sont liés à plusieurs causes dont celles de l'aménagement ergonomique des postes de travail, des comportements non sécuritaires, de l'indemnisation des travailleurs, des risques biologiques, de l'harmonisation des directives de SST, des agressions au travail et de la détérioration de la santé psychologique des travailleurs. Ainsi, la moitié des entreprises rencontrées a soulevé, en premier lieu, un problème de SST comme principal enjeu.

Les processus d'analyse des problèmes de SST, ont révélé dans la majorité des entreprises, que la première cause à ces problèmes relevaient d'un ou de plusieurs enjeux des RH au niveau du management et de l'organisation du travail. Les problématiques de GRH soulevées par les participants rencontrés sont généralement associées à des changements organisationnels affectant l'organisation du travail, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ainsi que l'intégration et la formation des travailleurs immigrants. On remarque que ces problèmes sont

souvent connus de la part les dirigeants des entreprises, mais qu'aucune action n'avait été mise en place pour améliorer ou pour contrer la situation. C'est à la suite d'un accident avec perte de temps ou d'une pression de la CSST que la plupart des entreprises ont amorcé un processus de résolution de problème.

4.2.2 Interaction entre ces problèmes

Dans le cadre de cette étude, notre principal critère d'inclusion voulait que les gestionnaires de SST ou de GRH nous parlent d'un problème d'interaction de SST et de GRH.

Les principaux problèmes d'interaction de SST et de GRH vécus par les entreprises sont :

- a) le non respect des consignes en SST et l'autonomie décisionnelle des travailleurs
- b) la fréquence des lésions musculo-squelettiques (TMS) et le vieillissement de la population
- c) les problèmes ergonomiques (TMS) et un taux de roulement élevé du personnel
- d) les surdéclarations de TMS et la situation économique mondiale
- e) la fréquence des chocs post-traumatiques et le taux de roulement de la main-d'œuvre
- f) la performance en matière de SST et l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante
- g) la performance en matière de SST et la fusion et l'acquisition d'entreprises
- h) les problèmes de santé mentale et le conflit entre le département de la SST et de la GRH

- i) les situations d'harcèlement psychologique et les changements organisationnels (politique d'équité en embauche et fusions d'établissements)

De ce fait, la plupart des entreprises ont amorcé un processus de résolution de problèmes face à l'interaction complexe des situations de SST et de GRH, mais surtout pour éviter une aggravation de la situation. Aux yeux des répondants, les problèmes sociétaux sont la source de l'interaction entre les problèmes de SST et de GRH. La majorité des entreprises se sont senties impuissantes à résoudre les problèmes d'interaction influencée par les problèmes sociétaux.

4.2.3 Problèmes sociétaux

Les gestionnaires de SST et de GRH ont identifié quelques problèmes sociétaux qui ont des conséquences sur les problèmes de GRH. Les principaux problèmes sociétaux que subissent les entreprises sont : le vieillissement de la population, la pénurie de la main-d'œuvre, l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante, les fusions et acquisitions d'entreprises et la présence d'une crise financière provoquant plusieurs mises à pied, des licenciements et des restructurations d'entreprises. L'impact des problèmes sociétaux ayant un effet d'interaction entre les problèmes de SST et de GRH a émergé des entretiens. Cette thématique n'était pas prévue à la grille d'entretien.

L'émergence des problèmes sociétaux dans tous les cas a révélé un sentiment d'impuissance de la part des gestionnaires. Certaines entreprises ont baissé les bras devant l'ampleur des causes, alors que d'autres ont emprunté des avenues de résolution de problèmes inusitées. Ces derniers ont fait preuve de résilience organisationnelle.

4. 3 Résilience organisationnelle

Cette troisième section présente différentes dimensions prises en compte dans l'analyse de la résilience organisationnelle. Dans le cadre de cette étude, nous retenons trois dimensions : l'évènement (déclencheur ou accélérateur), les responsabilités de l'entreprise et la valeur de l'erreur.

4.3.1 Évènements déclencheurs et accélérateurs

Dans cette sous-section, nous présentons les évènements déclencheurs et accélérateurs provenant d'évènements internes ou externes qui ont contribué aux changements dans l'organisation. Nous présentons également les responsabilités des entreprises ainsi que les valeurs de l'erreur assimilées à la faute des entreprises.

Tout d'abord, nous catégorisons les évènements selon deux paramètres : déclencheur ou accélérateur. L'évènement déclencheur est soudain, dangereux et comporte des dommages immédiats, tandis que l'évènement accélérateur constitue une situation latente ayant des effets différés, c'est-à-dire, des « dommages difficiles à identifier ou à évaluer compte tenu de l'apparition tardive des effets de l'évènement (INERIS, 2009). Les évènements peuvent être internes ou externes.

a) Évènements déclencheurs

Cette analyse nous a appris que neuf entreprises de notre échantillon ont vécu un évènement déclencheur provoquant des transformations organisationnelles. Les gestionnaires doivent répondre à des menaces, des situations imprévues et

imprévisibles. Certaines entreprises ont réagi à un évènement interne, par exemple à un accident de travail ou à une fréquence élevée de lésions professionnelles physiques ou mentales, et d'autres ont fait face à un évènement externe, par exemple des pressions de la CSST ou une plainte pénale.

Dans un premier temps, nous présentons les entreprises qui ont vécu des évènements déclencheurs suite à un évènement interne ou externe.

Évènements déclencheurs internes

L'entreprise B a connu un accident avec perte de temps dans le département de production. Un employé a subi une blessure au dos lorsqu'il a manipulé une lourde charge. Cet évènement a fait réagir la direction face à l'importance de la SST au sein des équipes de travail. Le poste de travail en question implique des tâches répétitives devant soulever plusieurs charges. Le médecin traitant de l'employé a diagnostiqué une hernie discale sévère et l'employé est absent du travail depuis plus de deux ans. Il a fallu un évènement interne pour que cette entreprise débute un processus de résolution de problème sur des problématiques connues de la part des différents acteurs à l'interne (travailleurs, gestionnaires, conseiller en SST).

L'entreprise D a reçu, un lundi matin, quatre certificats médicaux demandant un arrêt de travail pour des douleurs associées à des mouvements répétitifs. Cette situation démontre l'aspect soudain ainsi que les répercussions immédiates au niveau de la gestion des opérations, des ressources humaines et de la qualité des produits. Il a fallu un évènement interne pour que cette entreprise investisse en matière de ressources matérielles, humaines et financières.

L'entreprise F, a vu apparaître une épidémie de gastro-entérite ayant provoqué 50 % d'absentéisme chez le personnel et les écoliers. Cet évènement interne a obligé la direction à investiguer sur le problème. Pour ce faire, l'entreprise a revu les

tâches des concierges et aides-concierges pour protéger la santé de ses employés et écoliers. La non-conformité des méthodes de lavage et d'assainissement dans plusieurs établissements scolaires s'est avérée être la principale cause.

L'entreprise G a appliqué la politique d'équité en emploi dans l'octroi d'un statut d'employé permanent, politique qui a conduit à plusieurs comportements déviants chez quelques employés, ainsi qu'à des conflits interpersonnels entre ces derniers. Ces conflits ont dégénéré en situation de harcèlement psychologique. Un événement interne au niveau du processus de dotation a provoqué plusieurs frustrations dans les équipes de travail.

L'entreprise H a vécu la fusion des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, bousculant la gestion de l'établissement. La détérioration du climat de travail a déclenché deux épisodes de plaintes à la direction des ressources humaines, et ce, au cours d'une même année. Le premier épisode est le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique de la part d'une préposée aux bénéficiaires vivant une situation de « mobbing » au travail. Suite à cet épisode, le département des RH a reçu deux dénonciations concernant un manque de respect de quatre employés envers les patients. Ces événements internes ont obligé la direction à intervenir au niveau de la gestion des équipes et du climat de travail pour diminuer le taux d'absentéisme des préposés aux bénéficiaires.

L'entreprise J observe une forte augmentation des réclamations pour des problèmes de santé mentale depuis les cinq dernières années. Les absences au travail représentent un problème autant chez les employés que chez les cadres, et ce, dans tous les départements confondus. À cet effet, les dirigeants sont à la recherche des causes de ce problème émergent. Un événement interne a soulevé des divergences de visions dans le département de SST et de RH.

D'autres entreprises ont connu des événements déclencheurs provoqués par des événements externes.

Événements déclencheurs externes

L'entreprise A a un taux de fréquence des accidents élevé. Dans les dernières années, la CSST a demandé à la direction d'élaborer un plan d'action pour contrer cette problématique. Suite à cette instance, la direction a embauché un préventionniste afin de cibler les bonnes actions pouvant améliorer la performance en matière de SST. Un événement externe ainsi que la pression de la CSST auront été nécessaires pour que cette entreprise prenne en charge la SST à l'interne.

Suite à la fusion de trois municipalités, la CSST a déposé une plainte pénale aux dirigeants **de l'entreprise E** pour des pratiques dangereuses, et ce, dans plusieurs sites de construction. Cet événement a obligé les dirigeants à élaborer rapidement un plan d'action échelonné sur une période de cinq ans. Le manque d'harmonisation des directives de sécurité était l'enjeu principal. Dans ce cas-ci, un événement externe a obligé la nouvelle direction à développer un plan stratégique en matière de SST.

L'entreprise K a reçu un avis de correction de la CSST en lien avec l'augmentation des cas d'agressions et de violence au travail. Elle insistait sur l'implantation de solutions techniques qui ne correspondaient pas avec la mission de l'entreprise. La pression d'un acteur externe, la CSST, a obligé la direction à se pencher sur cette problématique émergente.

Les trois entreprises ayant vécu un événement déclencheur externe ont toutes débuté un processus de résolution de problème à la suite d'un avis ou d'une visite de la CSST. Ces dernières disposaient de mauvais résultats en matière de SST.

Parmi les neuf évènements déclencheurs, les deux principales problématiques rencontrées chez les entreprises sont les TMS et les problèmes de santé mentale. Ces problématiques obligent les gestionnaires à prioriser la santé et la sécurité au travail afin de minimiser les répercussions au niveau de l'aménagement des horaires de travail.

b) Évènements accélérateurs

Seulement deux entreprises de notre échantillon ont connus des événements accélérateurs provoqués par des événements internes. Dans les deux cas, les gestionnaires réagissent aux événements et ne les anticipent aucunement. Il gère les problèmes suite à l'apparition de conséquences économiques, organisationnelles, etc.

L'entreprise C a reçu la visite d'un inspecteur de la CSST régulièrement. Le président, ayant peu de connaissances des lois en SST, a décidé d'entreprendre plusieurs actions afin de diminuer le taux de fréquence élevé des lésions professionnelles. Les visites de l'inspecteur ont contraint la direction à investir en matière de ressources matérielles, humaines et financières.

Après un examen rétrospectif des dossiers d'indemnisation des travailleurs, la conseillère en SST et en RH de **l'entreprise I** a observé une répétition des demandes de réclamation des travailleurs. Ces derniers ont développé une stratégie afin d'éviter un congédiement ou le bris du lien d'emploi avec l'employeur. Cet événement interne a permis de revoir certaines particularités des postes de travail au niveau technique et au niveau de l'organisation du travail.

Les propos des participants à l'étude et des représentants des RH et de la SST démontrent que les événements déclencheurs sont provoqués par les travailleurs ou

par les visites répétées des inspecteurs de la CSST dans les entreprises. Pour leur part, les événements accélérateurs se révèlent à la suite d'un examen rétrospectif des dossiers d'indemnisation des travailleurs et à la suite d'une augmentation considérable des statistiques de certains indicateurs de performances (fréquence des lésions professionnelles, nombre de jours d'absence, etc.).

Figure 3

Événements déclencheurs et accélérateurs des cas étudiés

Événements		
	Événements déclencheurs	Événements accélérateurs
Interne	Entreprise B, D, F, G, H et J	Entreprise C et I
Externe	Entreprise A, E et K	N.A.

4.3.2 Responsabilités de l'entreprise

La résilience organisationnelle, si elle caractérise les événements dans les entreprises étudiées, elle peut également être associée à certaines responsabilités qui incombent à l'entreprise, soit à une responsabilité envers les clients, à une responsabilité envers l'état, à une responsabilité envers le collectif de travail et à une responsabilité envers l'environnement. Ces responsabilités stipulent comment les entreprises doivent agir et s'adapter aux situations émergentes et préoccupantes.

La responsabilité **envers « les clients »** est celle qui se manifeste dans l'écoute de ses demandes et dans le respect des normes de qualité et de sécurité. Dans notre échantillon, quatre entreprises œuvrent dans le secteur de la transformation alimentaire, devant ainsi répondre à plusieurs critères de qualité et de salubrité. Ces critères sont recherchés essentiellement par les consommateurs et les institutions gouvernementales. Toute problématique en matière de SST ou de GRH pouvant entraîner une baisse de ces critères et affecter la standardisation et la qualité des produits doit alors être prise en considération dans les entreprises. Cette responsabilité envers les clients devient un levier organisationnel pour ces entreprises (Entreprise A, Entreprise B, Entreprise C et Entreprise D), relativement à la prise en charge des problèmes de SST et de GRH.

La responsabilité **envers « l'état »** est celle qui doit répondre aux pressions sociales et économiques. Dans notre échantillon, quatre entreprises font partie du secteur public. Ces responsabilités sociales et économiques contraignent les entreprises à réagir rapidement en élaborant des plans d'actions stratégiques à court moyen terme. La majorité des entreprises dans ce secteur d'activité (Entreprise E, Entreprise F et Entreprise H) ont débuté un processus de résolution de problème

suite à un évènement déclencheur ou accélérateur, dans le but de faire face à ces responsabilités.

La responsabilité **envers « le collectif de travail »** est celle qui regroupe les différents acteurs de l'entreprise dans le but de créer une équité sociale. Dans notre échantillon, deux entreprises ont géré leur problème d'interaction de SST et de GRH en créant un esprit de collaboration. Face à un évènement déclencheur, les dirigeants de ces entreprises ont réuni les travailleurs, les représentants syndicaux et les superviseurs pour débiter un processus de résolution de problème. Enfin, la dernière responsabilité, celle qui concerne **« l'environnement »**, n'a pas été repérée ni associée à aucune entreprise rencontrée.

4.3.3 Valeur de l'erreur

Par ailleurs, la valeur de l'erreur est un principe important dans la résilience des entreprises. Dans la majorité des cas, les erreurs commises dans les organisations rencontrées avant l'évènement sont les erreurs « de la vision à court terme », les erreurs « par négligence » ainsi que les erreurs « par conservatisme ». La première catégorie d'erreurs, celle **« de la vision à court terme »**, regroupe toutes les organisations qui n'ont pas su tenir compte des effets à long terme. Par exemple, nous avons rencontré un préventionniste nouvellement en poste avec peu de connaissances sur la structure, la culture et la vision de l'entreprise (Entreprise A). Il a décrit l'augmentation de la fréquence des accidents par une simple analyse des incidents et des comportements non sécuritaires des travailleurs. Voyant la grande autonomie de ces gens, il a affirmé que la fréquence des accidents de ces employés pouvait être nettement améliorée en offrant simplement aux employés une formation sur les comportements sécuritaires et en élaborant un questionnaire portant sur la SST lors de l'embauche.

Ensuite, la valeur de l'erreur « **par négligence** » soulève le manque d'implication et d'application de tous les acteurs de l'entreprise. Aussi, le cas de contamination biologique dans un établissement scolaire de l'entreprise F exprime bien cette valeur de l'erreur. Tous les établissements de l'entreprise en question utilisent des produits différents pour le lavage et l'assainissement des locaux. Les concierges de ces établissements, peu scolarisés et peu formés, ont développé leur propre méthode de nettoyage. Peu rigoureuse et non efficace, celle-ci a provoqué une épidémie de gastro-entérite dans un des établissements, menant à un haut taux d'absentéisme chez les enseignants et écoliers de ce site. La situation de crise aurait pu être évitée avec une révision annuelle des compétences acquises dans cette catégorie d'emploi. Le manque de formation est l'une des principales causes de cette épidémie vécue dans les établissements scolaires.

La valeur de l'erreur du « **conservatisme** » se définit par l'absence de nouveauté reliée à la crainte de perturber les habitudes des gens. Prenons l'exemple de l'entreprise J. Malgré l'augmentation fulgurante des réclamations pour des problèmes de santé psychologique, les dirigeants de cette entreprise affirment ne vouloir changer ni les équipements, ni les outils, ni l'organisation du travail, par crainte de changer ce qui a toujours été fait. Comme le dit le directeur de production : « Pourquoi changer nos méthodes de travail quand ça a toujours bien fonctionné comme ça? ». Cette situation démontre la résistance face aux changements qu'éprouvent plusieurs entreprises.

Figure 4

Responsabilités des cas étudiés

VALEUR DE L'ERREUR			
Cas étudiés	Vision à court terme	Négligence	Conservatisme
Entreprise A	X		
Entreprise B	X		
Entreprise C	X		
Entreprise D	X		
Entreprise E		X	
Entreprise F		X	
Entreprise G	X		
Entreprise H			X
Entreprise I	X		
Entreprise J			X
Entreprise K	X		

Malgré la complexité des structures de SST et de GRH dans certaines entreprises et l'inexistence de ces structures dans d'autres entreprises, la plupart d'entre elles ont développé une capacité de résilience dans leur recherche de solutions.

4.4 Illustrations des entreprises sur leur capacité de résilience

Dans cette quatrième section, nous présentons les cas contrastés de quatre entreprises appartenant à l'échantillon de cette étude ($n = 11$) soit, deux entreprises ayant su rebondir face aux événements déclencheurs et accélérateurs (entreprise B et entreprise C) et deux entreprises n'ayant pas su faire preuve de résilience (entreprise J et entreprise I).

Ces illustrations de cas permettent de mieux saisir la capacité de résilience des entreprises et ainsi, de cerner l'influence des composantes du processus de résolution de problème dans les difficultés d'interaction entre la SST et la GRH.

4.4.1 Entreprises résilientes avec évènement déclencheur

L'entreprise B est une usine de transformation de produits laitiers. Elle est syndiquée et possède un comité paritaire de SST. Suite à un accident avec perte de temps, l'entreprise a pris en charge les problèmes ergonomiques dans le poste d'opérateur de mélangeur des fruits. Sachant que la main-d'œuvre est vieillissante, la direction a décidé d'intervenir immédiatement afin d'éviter toute aggravation et augmentation de ce type de lésion professionnelle dans le futur.

Suite à cet évènement déclencheur, le conseiller en SST (en poste depuis cinq ans) a débuté un processus de résolution de problème. Tout d'abord, il a analysé les registres d'absentéisme ainsi que ceux des accidents et des maladies professionnelles. Par la suite, il a formé un comité de pilotage avec la participation de quatre employés (contrôle qualité, maintenance, opérateur), d'une chargée de projet (amélioration continue) et d'un stagiaire en ergonomie. Ce comité a documenté le problème à partir du rapport d'enquête complété par le superviseur, aidé des employés témoins de l'accident.

Ensuite, « l'analyse des flux » des tâches effectuées au poste d'opérateur de fruits s'est imposée comme méthode pour cibler les mouvements problématiques. Une fois cette analyse complétée, le comité de pilotage a proposé des solutions étroitement liées aux opérations de production pour résoudre la problématique de SST/GRH. Les principales solutions retenues par ce dernier sont : l'élaboration d'une formation sur la manutention des charges, l'automatisation des postes de travail les plus problématiques, la reprogrammation de certaines étapes de fabrication pour

diminuer les mouvements répétitifs ainsi que la diminution des poids et volume des contenants des matières premières (fruits, sucre, arômes).

Le comité de pilotage a également assumé la responsabilité d'implanter les solutions retenues. Lors de l'entrevue, les solutions n'étaient pas toutes arrêtées et le processus d'implantation n'était pas non plus précisé. Les recommandations du comité de pilotage ont été acheminées au comité de direction qui devrait les approuver sous peu. Selon le conseiller en SST, cette démarche participative favorise à moyen terme l'implantation d'un changement de culture de gestion de la SST et la responsabilisation de tous les travailleurs et dirigeants envers la SST.

Ce premier cas démontre bien la capacité d'adaptation de l'entreprise B, et ce, malgré l'apparition d'un évènement déclencheur interne. Cette entreprise dite « résiliente » a su prendre cette opportunité de changement pour réintroduire dans son fonctionnement des méthodes et des guides d'opérations favorisant la santé et la sécurité des travailleurs.

4.4.2 Entreprises résilientes avec évènement accélérateur

L'entreprise C est une usine de transformation de produits prêts-à-manger. Elle est non syndiquée et a nouvellement constitué un comité paritaire de SST. Suite aux visites répétées d'un inspecteur de la CSST, l'entreprise a dû gérer ses problèmes de SST à l'interne afin de diminuer le taux de fréquence des lésions professionnelles. Quelques années auparavant, le taux de roulement de la main-d'œuvre était de 375 %. La majorité des travailleurs étaient de diverses origines ethniques.

Suite à cet évènement accélérateur, le directeur RH (en poste depuis 1 an) a débuté un processus de résolution de problème. Dans un premier temps, le directeur RH a effectué un audit interne auprès des travailleurs et des superviseurs pour se

documenter sur les causes des accidents vécus dans l'entreprise. Dans un deuxième temps, il a procédé à une analyse systématique des réclamations reliées aux lésions professionnelles des cinq dernières années. Puis, avec la participation de certains travailleurs, il a effectué une inspection des lieux de travail où avaient eu lieu des accidents.

Les données recueillies ont permis au directeur RH d'identifier un problème d'entorse lombaire récurrent. Suite à ce diagnostic, un consultant externe a effectué une analyse ergonomique de tous les postes pour y évaluer les poids soulevés, les manipulations effectuées et les postures adoptées dans l'exécution des tâches. Le directeur RH a ensuite bâti plusieurs outils de gestion en SST et en GRH afin d'analyser les problématiques et afin d'effectuer le choix des solutions les plus efficaces et efficientes.

Les solutions retenues et implantées au moment de notre entretien étaient l'automatisation du procédé de fabrication, l'élaboration d'un plan de formation, le développement d'une stratégie de communication et la création d'un comité paritaire de SST. Certaines de ces mesures ont connu un plus grand succès, mais toutes ont été accompagnées de mesures ou de considérations en matière de GRH. Par exemple, le plan de communication a permis de sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise et de faire la promotion du port des équipements de protection individuelle.

Selon le directeur RH, l'implantation de ces mesures permettra de renforcer à long terme le développement d'une culture de SST. Avec l'implication et l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise, ce processus de résolution de problème a permis de diminuer leur taux de roulement à 53 %.

Ce deuxième cas démontre le fait que malgré la petite taille de l'entreprise et quelques restrictions en termes de ressources financières, matérielles et humaines, l'entreprise C a emprunté une démarche non habituelle alors que la situation était latente depuis des années. La cohérence des actions entreprises par les acteurs de l'organisation a permis de bâtir un système efficace face aux diverses problématiques en matière de SST et de GRH. Cette entreprise a bien réagi face aux imprévus en fonction des événements et du contexte.

Enfin, ces deux cas font preuve de résilience organisationnelle par leur capacité à se reconstruire positivement à la suite d'un événement déclencheur ou accélérateur qui compromet soit leur part de marché, leur productivité, leur image ou encore leur mission d'entreprises.

4.4.3 Entreprises non résilientes avec évènement déclencheur

Les deux cas suivants illustrent la faible sensibilité du contexte organisationnel devant des perturbations de toutes envergures. Cette absence de résilience organisationnelle provoque une différenciation au niveau du processus de résolution de problèmes dans les entreprises.

L'entreprise J est une usine de fabrication d'équipement aéronautique. Elle est syndiquée et possède un comité paritaire de SST. Suite à une forte augmentation du taux d'absentéisme et des invalidités (de courte et de longue durée) pour des problèmes de santé mentale, le département de SST associe ce problème émergent à la détérioration des relations de travail, tandis que le département des RH associe cette augmentation au manque de contrôle et de suivi des absences de la part du département de SST.

Suite à cet évènement déclencheur, la directrice de SST a amorcé le processus de résolution de problème en débutant par une révision des registres des accidents et incidents des cinq dernières années. Selon le département de SST, plusieurs pratiques de la gestion des RH devrait être remises en question dans le processus de résolution de problème, pratiques telles que le coaching, le niveau d'écoute des employés, la reconnaissance, les possibilités d'avancement, le niveau de responsabilité par poste, l'adéquation des compétences « individus-tâches », la formation des superviseurs et leur capacité à évaluer correctement les employés. En ce qui concerne le département des RH, il ne se sentait pas interpellé dans la résolution de ce problème.

Ce conflit de rôles et de partage des responsabilités entre ces deux départements n'est toujours pas résolu. Lors de l'entrevue, la directrice de SST avait réfléchi à quelques pistes de solutions qu'elle voulait soumettre à la vice-présidente de la SST/Qualité et au directeur des RH lors de la prochaine rencontre prévue le mois suivant.

Ce troisième cas démontre bien l'absence de capacité de résilience face à une crise ou à une situation et démontre que celle-ci génère des conflits dans l'organisation. Le manque de flexibilité et d'adaptabilité empêche cette entreprise de rebondir face aux chocs qu'elle vit depuis quelques années. De plus, la peur de prendre des avenues inhabituelles de résolution de problèmes laisse l'entreprise impuissante face aux évènements qui la perturbent.

4.4.4 Entreprises non résilientes avec évènement accélérateur

L'entreprise I est une usine de confection de textiles. Elle est syndiquée et possède un comité paritaire de SST. La situation économique de cette entreprise l'oblige à effectuer des mises à pied massives et permanentes. Depuis quelques années, le

département des RH a remarqué une hausse des déclarations pour des TMS de la part des employés afin d'éviter un congédiement ou un bris du lien d'emploi.

Suite à cet évènement accélérateur, le directeur des RH et la conseillère de SST ont analysé tous les dossiers d'absences pour des accidents de travail, des maladies professionnelles ainsi que des assignations temporaires. Suite à cette analyse des déclarations, l'entreprise a embauché un conseiller externe pour améliorer l'organisation et l'ergonomie des postes de travail des couturiers et couturières. De plus, la direction a envoyé une lettre à l'Ordre des médecins du Québec pour dénoncer la présomption des TMS dans ce secteur d'activité.

Malgré les efforts consentis pour améliorer l'environnement et les méthodes de travail, les TMS sont toujours présents dans cette manufacture. La direction a manifesté un sentiment d'impuissance face à la résolution de ce problème. Elle est toujours à la recherche de la solution idéale pour diminuer cette surdéclaration des TMS dans les prochaines années.

Ce quatrième cas démontre bien l'absence de capacité de résilience face à un problème d'interaction en matière de SST et de GRH. Ne sachant pas comment innover pour résoudre ce problème d'interaction entre la SST et la GRH à l'instabilité de la conjoncture économique des dernières années, elle a adressé son problème à l'ordre des médecins, une avenue de solution qui n'a suscité aucun écho.

Tableau 2 : Grille synthèse des résultats de la résilience organisationnelle

Évènements			Valeur de l'erreur	
	Entreprise résiliente	Entreprise non résiliente		
Évènement déclencheur	Entreprise B	Entreprise J	Vision à court terme	Entreprise A
			Par négligence	Entreprise E
Évènement accélérateur	Entreprise C	Entreprise I	Conservatisme	Entreprise J

Responsabilités	
Vers les clients	Entreprises A, B, C et D
Vers l'état	Entreprises E, F, G et H
Vers le collectif de travail	Entreprise H et K

On constate que la capacité de résilience organisationnelle varie d'une entreprise à l'autre. Celle-ci n'est pas influencée par la taille de l'entreprise ni par le secteur d'activité. Les deux cas présentés comme étant des entreprises non résilientes sont de grandes entreprises comptant plus de 250 employés, provenant de secteur d'activité différent. De plus, les évènements déclencheurs proviennent régulièrement des gestes posés par les travailleurs pour des problèmes présents depuis quelques mois, tandis que les évènements accélérateurs proviennent essentiellement d'un avis légal de la CSST.

4.5 Processus d'analyse des entreprises

L'analyse du processus de résolution de problèmes permet d'évaluer la portée des analyses faites par les entreprises et de repérer les acteurs ayant contribué à l'implantation de mesures préventives.

4.5.1 Étapes du processus de résolution de problème

Les deux premières parties de nos entretiens étaient consacrées à l'explication des problèmes de SST et de GRH que les entreprises ont décidé de prendre en charge. Par la suite, nos questions étaient orientées vers chacune des étapes du processus de résolution de problème afin d'identifier le niveau d'analyse qu'elles ont réalisée. Les étapes du processus de résolution de problème décrit par Pérusse (1995) sont : la formulation du problème, l'analyse des solutions, le choix des solutions, l'implantation, l'évaluation des résultats, la rétroaction ainsi que les corrections.

A. Formulation du problème

Lors des entretiens, nous abordions l'étape de formulation du problème par les questions suivantes : « À l'origine, quelle était la nature du problème de SST? Ce problème de SST a-t-il mis en lumière d'autres problèmes de GRH? ». Toutes les entreprises rencontrées ont répondu à ces questions en énumérant les activités d'identification de leurs problèmes. Au total, huit entreprises sur onze ont adopté une démarche à la fois descriptive et analytique. Les autres entreprises ont misé sur une démarche descriptive, offrant une photographie à la suite de l'évènement. Dans les entreprises, la démarche descriptive s'appuyait sur l'observation des statistiques d'accidents (taux de fréquence, taux de gravité, taux d'absentéisme et nombre de jours perdus) dans les départements ciblés.

Certaines entreprises ont réalisé leur démarche d'analyse de problèmes en ayant recours à des méthodes précises. D'autres ont fait appel à des experts externes pour effectuer une analyse ergonomique sur les TMS. Deux autres entreprises ont procédé à des observations sur les comportements non sécuritaires et une seule a effectué une analyse de leur structure organisationnelle basée sur les compétences de leur personnel.

B. Analyse et choix des solutions

Cette étape du processus de résolution de problème ne semblait pas être claire auprès de nos répondants. La plupart d'entre eux ont confondu l'analyse des problèmes et celle des solutions démontrant ainsi la tendance à procéder rapidement à la solution des problèmes sans une analyse détaillée. Les questions posées pour ces étapes lors de nos entretiens étaient : « Est-ce les mêmes personnes qui ont participé à l'analyse du problème et à celle des solutions? Quelles solutions ont été identifiées et lesquelles ont été retenues? Quels critères ont servi pour choisir ces solutions? ».

Solutions à la source

Le niveau d'analyse et le choix des solutions varient d'une entreprise à l'autre. Quatre entreprises sur onze ont effectué des changements visant l'élimination du problème à la source. Parmi celles qui ont implanté des mesures correctives à la source, on retrouve l'entreprise B, œuvrant dans la transformation des produits laitiers. Suite à un accident avec perte de temps, les employés affectés aux achats ont travaillé en étroite collaboration avec un de leur fournisseur pour diminuer le poids et le volume des contenants de certaines matières premières. De plus, à l'aide d'un électromécanicien, une reprogrammation des étapes de fabrication et l'automatisation de certaines tâches ont permis d'éliminer les risques à la source.

Pour ce qui est de l'entreprise F, l'utilisation inappropriée des produits de nettoyage a provoqué une épidémie de gastro-entérite dans plusieurs de ses établissements. Suite à cet événement, la direction a standardisé l'achat des produits de nettoyage en ayant recours à un seul fournisseur pour tous ses sites, uniformisant ainsi les spécificités aseptiques des produits. Cette intervention a obligé les employés d'entretien à utiliser les mêmes produits d'un site à l'autre et à y reconnaître les risques associés.

Puis, l'entreprise I œuvrant dans la confection du textile a embauché un consultant externe pour l'aménagement des postes de travail. Celui-ci a permis d'identifier les outils et les méthodes de travail sécuritaires afin de réduire les TMS chez les couturiers.

Barrières

En ce qui concerne la deuxième catégorie d'interventions dans l'étape de l'analyse et du choix des solutions, seulement une entreprise sur dix a envisagé des solutions dites « barrières ». Ces interventions se retrouvent entre la source du danger et les personnes exposées. L'entreprise K, œuvrant dans la distribution alimentaire, a choisi d'améliorer ses aménagements interne et externe et les consignes de sécurité dans ses différents magasins, et de faire l'ajout d'équipement de protection individuelle pour faire face aux problèmes d'agressions et de violence au travail.

Former et informer les personnes exposées

La dernière catégorie d'interventions est celle qui interagit auprès des personnes exposées. La formation, la communication et les techniques incitatives sont les types d'interventions les plus utilisés dans les entreprises. Neuf des onze entreprises ont choisi la formation comme solution. La plupart d'entre elles ont choisi d'élaborer une formation pour les nouveaux employés ou pour ceux qui étaient déjà en emploi

sur un sujet préoccupant à l'interne, ou encore ont choisi d'effectuer une mise à niveau des connaissances. Les sujets abordés dans ces formations sont : les risques associés au travail, la manutention des charges ou des produits chimiques, le cadenassage ainsi que le travail dans les espaces clos.

En ce qui concerne la communication, cinq entreprises ont élaboré un plan de communication formel afin de sensibiliser les employés sur un sujet jugé prioritaire pour l'entreprise. À cet effet, nous retrouvons des campagnes d'information sur les chutes, le stress au travail et les comportements sécuritaires. Aussi, quelques entreprises priorisent des réunions mensuelles entre les travailleurs et les gestionnaires dans le but d'échanger sur des problématiques de SST et de GRH.

Malgré la présence des divers moyens incitatifs dans la littérature, aucune entreprise n'a fait mention de l'utilisation du renforcement positif comme les systèmes de récompenses des bons comportements. Ainsi, la majorité des entreprises désirent agir auprès des personnes exposées pour résoudre leurs problématiques de SST et de GRH en élaborant des programmes de formation adaptés à leurs besoins.

C. Implantation, évaluation et rétroaction

Pour aborder la troisième étape, celle de l'implantation, de l'évaluation et de la rétroaction, nous avons demandé aux entreprises « Comment avez-vous fait l'implantation de la solution? De quels moyens ou ressources avez-vous disposé pour implanter les solutions? Qui a pris en charge l'implantation des solutions? Avez-vous prévu, lors de l'implantation, des mécanismes d'évaluation? Quels sont les résultats de cette évaluation? Etc. » Seulement huit entreprises avaient amorcé l'implantation des mesures correctrices. Cela s'explique en partie par le fait que la majorité des entreprises ont choisi de nous entretenir de problèmes non résolus.

Lors de nos entretiens, aucune entreprise n'avait effectué une évaluation et une rétroaction des solutions choisies et implantées au sein de ses équipes de travail.

Selon Denis et coll. (2006), l'efficacité des interventions en SST se divise en quatre catégories : la classique ou la complète, la centrée sur l'analyse du travail, l'écourtée et la clé en main.

Selon cette classification, nous n'observons que sept entreprises sur onze (Entreprise B, Entreprise C, Entreprise D, Entreprise E, Entreprise F, Entreprise H, Entreprise K) qui se sont basées sur le modèle de résolution de problème dit « classique ». Elles ont effectué une analyse des différents facteurs de risques (organisationnel, individuel et environnemental) pouvant contribuer aux problèmes de SST et de GRH. De plus, les différents acteurs ont pris le temps de bien analyser la problématique principale selon chacune des étapes du processus de résolution de problème. Nous avons observé que l'intervention dite « écourtée » était présente dans trois entreprises (Entreprise A, Entreprise G et Entreprise J). Leur diagnostic n'était pas exhaustif, car il était axé sur une seule cause. Enfin, une seule entreprise (Entreprise I) a adopté une voie rapide et une transposition de solutions existantes (par exemple : analyse ergonomique) pour résoudre son problème de SST et de GRH. Dans ce dernier cas, on constate que le diagnostic a été réalisé rapidement afin d'élaborer une solution à court terme.

4.5.2 Acteurs contribuant au processus de résolution de problème

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons interrogé les gestionnaires à savoir quels acteurs avaient contribué à l'élaboration du processus de résolution de problème d'interaction SST/GRH dans leur entreprise. De ce fait, les principaux acteurs présents dans les différentes étapes du processus sont les directeurs de ressources humaines (n = 9) ainsi que la direction générale (n = 9). Les directeurs des

opérations (n = 7) ou de services (n = 4) ainsi que les conseillers de SST (n = 7) ont également participé à l'élaboration du processus de résolution de problème dans les entreprises. De manière générale, c'est la direction générale et les directeurs de RH qui ont un pouvoir décisionnel sur l'élaboration des différentes étapes du processus. Les autres acteurs présents agissent davantage au niveau opérationnel.

Dans notre échantillon, trois entreprises (Entreprise A, Entreprise B et Entreprise K) ont embauché un conseiller de SST au cours des cinq dernières années. La principale raison de ces embauches est l'augmentation des lésions et des coûts associés à celles-ci. Aussi, dans le secteur public, il y a deux entreprises dans lesquelles le directeur des RH n'a pas participé au processus de résolution de problème. Seuls la direction et les professionnels du département de SST ont pris en charge les problèmes de SST et de GRH. À l'inverse, dans le secteur de l'agroalimentaire, il y a deux entreprises (Entreprise C et Entreprise D) dans lesquelles le directeur des RH s'occupait à la fois de la SST et de la GRH. Il était responsable de gérer ces deux dimensions de gestion dans les activités quotidiennes de production.

Dans chacune des étapes du processus de résolution des problèmes de SST et de GRH, plusieurs acteurs internes et externes sont intervenus. Les superviseurs et les directeurs de différents départements (achat, ingénierie, maintenance, assurance qualité et formation) sont les acteurs internes couramment responsables de la mise en œuvre des solutions. Essentiellement, ils doivent coordonner les activités et sensibiliser les employés aux risques de SST. Autrement, nous retrouvons la présence d'assistants RH, de représentants syndicaux, d'hygiénistes, de médecins du travail et d'infirmières.

En ce qui concerne les acteurs externes, quelques entreprises (Entreprise C, Entreprise D et Entreprise E) ont fait appel à des agences de placement de la main-d'œuvre pour minimiser les effets de la pénurie de la main-d'œuvre. Aussi, lors de l'analyse et du choix des solutions, plusieurs d'entre elles ont consulté des inspecteurs de la CSST, des ergonomes, des fournisseurs et des professionnels de la santé.

En effet, un grand nombre d'entreprises ont accompli seulement la moitié des étapes prévues au processus de résolution de problème. Enfin, malgré l'implication de plusieurs acteurs internes et externes, de nombreux répondants affirment que leurs problèmes d'interaction sont non résolus.

Bref, les onze cas présentés dans la cadre de cette étude répondent aux exigences de départ, c'est-à-dire, d'avoir des cas complexes où les problèmes de SST et de GRH interagissent entre eux. La majorité des répondants ont soulevé à maintes occasions que les problèmes sociétaux affectent le fonctionnement de l'entreprise. Sans que le sujet soit prévu à notre grille d'entretien, le vieillissement de la population, la pénurie de la main-d'œuvre, l'intégration d'une main-d'œuvre immigrante, les fusions et acquisitions d'entreprises et la présence d'une crise financière provoquant plusieurs mises à pied, des licenciements et des restructurations d'entreprises perturbent non seulement l'élaboration du processus de résolution des problèmes d'interaction, mais aussi la capacité de résilience organisationnelle des entreprises. C'est une dimension qui nous est apparue centrale dans la résolution de problèmes d'interaction de SST et de GRH. La résilience organisationnelle circonscrit la dynamique entre les acteurs au-delà de leur rôle respectif et les amène à puiser dans des ressources non habituelles pour surmonter les situations contraignantes.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Ce dernier chapitre discute de l'ensemble des résultats de ce mémoire en lien avec les travaux présentés dans la recension des écrits. Rappelons que celle-ci portait principalement sur : 1) les problèmes d'interaction de SST et de GRH nommés par les entreprises, 2) la capacité de résilience des entreprises et 3) le processus de résolution de problème. Ce chapitre aborde également les principales limites de l'étude.

Notre objectif de recherche consistait à démontrer les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises étudiées. Plus précisément, notre question principale de recherche était « Quelles sont les problèmes d'interaction de SST et de GRH dans les entreprises étudiées? » Nos résultats vont dans le même sens que ceux des principales études réalisées en matière de SST et de GRH. Tout d'abord, les résultats de Baril-Gingras et *al.* (2010) et de Vézina et *al.* (2008) démontrent que les TMS et les problèmes de santé mentale sont les deux problématiques dominantes dans les organisations. Nos résultats rejoignent également les observations de plusieurs chercheurs en GRH : Mitchell (2010), Thibodeau et *al.* (2010), Bourhis & Chênevert (2010) et Loth (2006), qui indiquent que les principaux enjeux de GRH sont la gestion des transformations organisationnelles, la gestion des compétences et des talents, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ainsi que la gestion de la diversité. Les données de ce mémoire démontrent également que les entreprises doivent gérer les répercussions sur la GRH, des problèmes sociétaux plus vaste tels que : la situation économique, la pénurie de la main-d'œuvre et le vieillissement de main d'oeuvre. Ces résultats viennent confirmer que les problèmes nommés par les

entreprises sont aussi ceux dont les chercheurs se préoccupent en matière de SST et de GRH.

Nous remarquons que dans la littérature portant sur la SST, les chercheurs évoquent la GRH lorsqu'ils font face à des problèmes d'organisation du travail ou du style de gestion (St-Vincent et *al.*, 1998 ; Brun et *al.*, 2009). Pour sa part, la littérature portant sur la GRH fait mention de la SST lorsqu'elle vit des problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre ainsi que des problèmes de santé mentale (Tapscott, 2010 ; Forest et *al.*, 2010). Toutefois, les travaux de recherche traitent rarement de l'interaction entre la SST et la GRH. Néanmoins, nos résultats démontrent que les entreprises font ce lien dans leur processus de résolution de problème. À la suite d'une analyse des problèmes de SST et des problèmes de GRH, les entreprises associent les problèmes de société aux interactions entre la SST et la GRH.

D'autre part, peu de travaux se sont intéressés à la résilience organisationnelle dans une perspective empirique. Bien que les travaux de Konninckx & Teneau (2010), Dentz & Bailli (2005) et Rivest (2010) aient démontré les fondements théoriques de cette capacité à rebondir et à reconstruire l'entreprise lors d'événements ou lors d'un choc organisationnel, nous pouvons maintenant confirmer qu'elle favorise également la prise en charge des problèmes d'interaction de SST et de GRH. Selon nos données, suite à un événement déclencheur ou accélérateur, interne ou externe, la majorité des entreprises ($n = 7$) ont amorcé un processus de résolution de problème afin de se reconstruire positivement. Notons que les responsabilités qui incombent à l'entreprise ainsi que la valeur de l'erreur, principes importants dans la résilience des organisations, ne semblent pas influencer la volonté des gestionnaires de SST ou de GRH dans la prise en charge des problèmes d'interaction entre la SST et la GRH.

En ce qui concerne le processus de résolution de problème, nos résultats vont dans le même sens que ceux de Pérusse (1995) qui démontrent que les étapes d'évaluation et de rétroaction sont sous-estimées et qu'elles ne représentent pas une priorité pour la majorité des entreprises. En effet, dans certaines entreprises, il y a un manque d'intérêt à la fois des responsables de la SST et de la GRH dans l'élaboration des étapes du processus de résolution de problème. Toutefois, il faut interpréter cette donnée avec prudence, car la plupart des entreprises étaient aux prises avec un problème d'interaction toujours non résolu lors de nos entretiens.

De plus, comme dans les travaux de Gibeault et *al.* (2004), nos illustrations de cas démontrent bien que l'engagement des gestionnaires influence grandement le degré de prise en charge et la performance organisationnelle en termes de SST. Dans l'entreprise C, le dénouement pour une prise en charge efficace de la SST s'est opéré lorsque l'entreprise a embauché un directeur des RH à qui le mandat de SST avait été confié.

Nous constatons également que les processus de résolution de problèmes intégrés aux démarches régulières de production sont plus efficaces. L'entreprise B a su prendre conscience du problème de vieillissement de sa main-d'œuvre lorsqu'elle a fait l'analyse des postes pour lesquels il y avait des lésions graves (hernie discale) entraînant des absences prolongées (deux ans). Pour ce faire, l'entreprise a donc misé sur la stratégie de préserver sa main-d'œuvre en procédant à l'analyse des flux pour améliorer et automatiser les postes de travail.

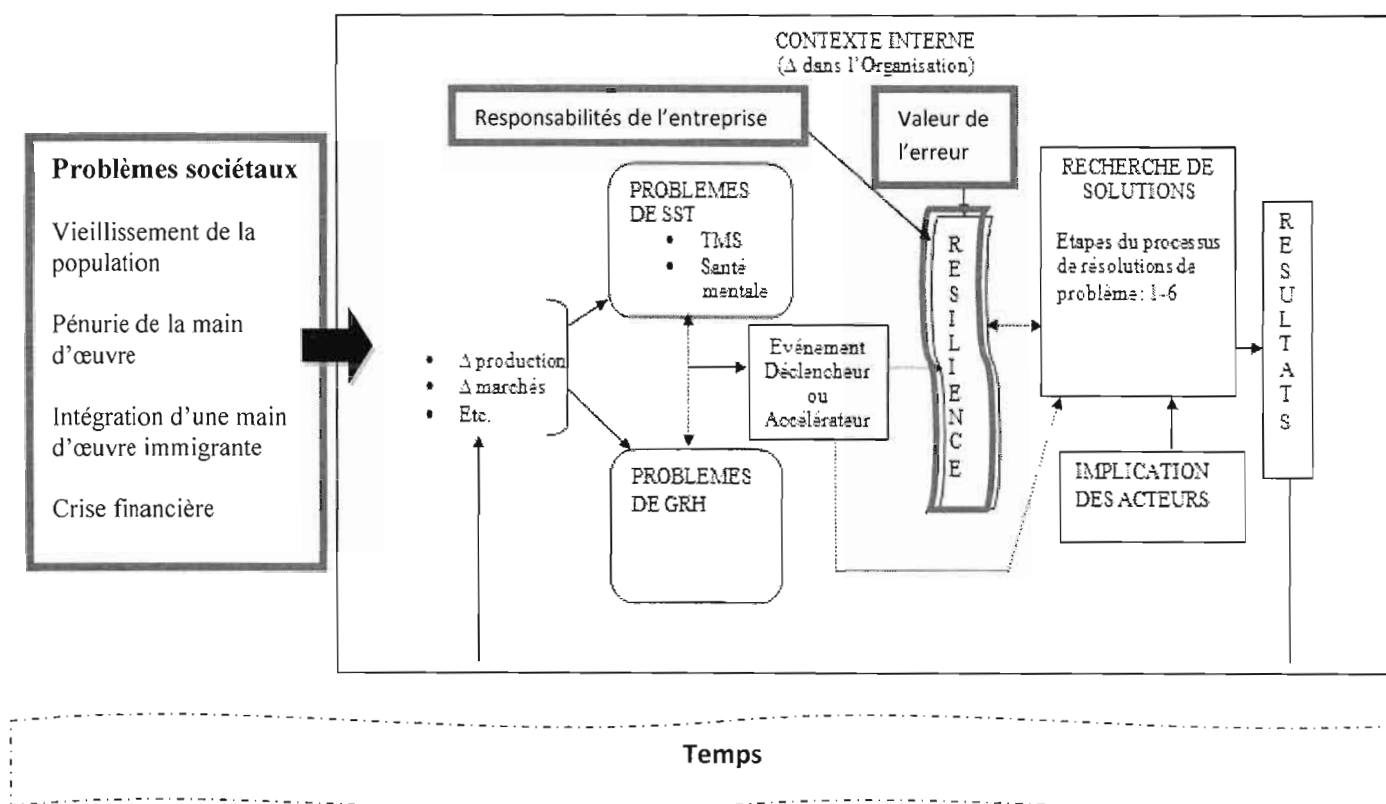
Nos résultats confirment également ceux de Champoux & Brun (1999) qui considèrent que la volonté d'agir des dirigeants est nettement influencée par l'existence d'obligations légales. Les entreprises E et K ont amorcé un processus de

résolution de problème seulement à la suite d'une pression venant d'un inspecteur de la CSST invoquant un taux de fréquence des lésions professionnelles trop élevé.

Cette étude nous a aussi révélé l'importance de prendre en considération les problèmes sociétaux ainsi que la résilience organisationnelle dans l'analyse des problèmes d'interactions de SST et de GRH. Ces résultats émergents et non prévus à l'analyse initiale de notre étude nous incitent à proposer un nouveau modèle incluant ces deux dimensions : les problèmes sociétaux et la capacité de résilience organisationnelle.

Figure 5

Modèle d'analyse des problèmes d'interaction de SST et de GRH



Ce modèle conjugue : 1) les problèmes de SST et de GRH; 2) les problèmes sociétaux qui ont contribué à l'interaction des problématiques de SST et de GRH; 3) les capacités de résilience organisationnelles : les événements déclencheurs ou accélérateurs, les responsabilités de l'entreprise et la valeur de l'erreur qui agissent comme levier au sein des entreprises pour implanter des solutions durables et 4) la recherche des solutions impliquant les acteurs de l'entreprise afin d'arriver aux résultats escomptés. Nous croyons que ce modèle est un cadre de référence qui situe les principales dimensions à prendre en considération dans l'analyse des problèmes d'interaction de SST et de GRH.

Ce mémoire présente plusieurs limites. Il découle d'un projet pédagogique basé sur des études de cas destinées à l'enseignement aux futurs gestionnaires. Le projet initial est basé sur une cueillette de données centrée sur des données factuelles des conseillers de SST et des gestionnaires en RH dans les entreprises étudiées. Aucune donnée n'a été recueillie auprès des travailleurs pour documenter les problématiques étudiées dans le cadre de cette étude. Soulignons également que ce projet de recherche porte seulement sur les entreprises des régions métropolitaines et en périphéries. Aucune entreprise des régions éloignées ni d'entreprise internationale n'est incluse dans l'échantillon. De plus, il n'y a qu'une seule entreprise de moins de 250 travailleurs. Finalement, mentionnons que certains secteurs de production tels que la métallurgie, le bois, le plastique, les produits chimiques ainsi que le transport ne sont pas présents dans l'échantillon.

CONCLUSION

L'objectif premier de ce mémoire était de documenter les problèmes et les processus de résolution des situations d'interaction de SST et de GRH. Bien que notre échantillon d'entreprise soit petit, il s'est avéré représentatif des problèmes de SST et de GRH identifiés dans la littérature. Par contre, cette littérature ne propose pas de modèle ni en SST ni en GRH qui soit satisfaisant pour étudier ces phénomènes d'interaction. En fait, le seul modèle qui s'est avéré intéressant est celui de la résilience organisationnelle. Un modèle d'analyse empruntée à diverses disciplines qui illustre la capacité, ici des entreprises, à rebondir, à emprunter de nouvelles avenues pour aborder des problèmes, les analyser et adopter des solutions pour les corriger.

C'est à la suite d'événements déclencheurs ou accélérateurs que les entreprises ont mis à contribution des acteurs et mises en œuvre des moyens pour corriger les situations. Parmi les événements déclencheurs, il y a évidemment l'augmentation des coûts de cotisation de la SST et les pressions des inspecteurs, mais il a aussi d'autres problèmes de société, dont ceux du vieillissement et de la pénurie de main-d'œuvre, du recrutement et de la rétention des travailleurs. Bref des problèmes sociétaux qui ont un impact sur la capacité de l'entreprise à maintenir sa productivité et d'honorer ses contrats ou ses ententes de services.

Nous constatons que ces deux éléments, les problèmes de société et la résilience organisationnelle, sont des éléments incontournables pour comprendre la dynamique de prise en charge des mesures préventives au-delà des capacités

instrumentales dont les budgets, les compétences techniques et les pouvoirs décisionnels des acteurs. Ces capacités sont certes importantes, mais non suffisantes pour expliquer le succès de certaines entreprises à ériger une culture de SST, et ce, malgré l'influence de la taille et de la présence d'un syndicat.

L'entreprise B, celle de yogourt, est un bel exemple. Son parcours est assez évocateur de sa résilience organisationnelle quand elle s'est attaquée à l'interaction du problème de SST (hernie discal, aggravation d'un cas de mal de dos), et de gestion des ressources humaines (absentéisme chez les travailleurs âgés de plus de 45 ans). Bien que l'entreprise ait, par le passé, fait des aménagements ergonomiques (réduction du volume et du poids des contenants) pour corriger les efforts excessifs, l'entreprise a dû admettre que le problème s'aggravait parce que : 1) ses travailleurs sont plus vulnérables en raison de leur âge; 2) leur remplacer est quasi impossible. Pire, certains travailleurs ont probablement quitté prématurément leur poste en raison de leur état de santé, une décision que d'autres travailleurs pourraient prendre éventuellement. L'entreprise a marqué un tournant dans sa culture de SST lorsqu'elle a intégré l'analyse démographique de sa main-d'œuvre et celle de sa capacité de recruter, à ses analyses ergonomiques habituelles des postes.

Comprendre les capacités de résilience organisationnelle et l'impact des problèmes de la société sur l'interaction SST et de GRH est peut-être l'élément faisant défaut aux divers modèles d'analyse proposés jusqu'à maintenant en SST et en GRH. Il serait intéressant d'expérimenter un tel modèle bonifié par les composantes de la résilience organisationnelle, comme celles des événements (déclencheurs, accélérateurs), des responsabilités de l'entreprise et de la valeur de l'erreur. La validation d'un tel modèle devrait se faire auprès d'un échantillon plus large, d'entreprises de secteurs d'activité plus diversifiés (bois, métallurgie, produits chimiques, etc.), de tailles différentes, et de régions non urbaines, incluant des

entreprises principal ou unique employeur dans une région. Bref, nous invitons les lecteurs à valider notre modèle de résilience organisationnelle lors d'interaction entre des problématiques de la SST et de la GRH.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE EUROPÉENNE POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL. « Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents », Édition internet {En ligne}. {http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr_esener1-summary.pdf/view}, 2010. (22 juin 2011)

ASSOCIATION CANADIENNE des COMPAGNIES d'ASURANCES de PERSONNES (ACCAP). « Problèmes de santé mentale : les employeurs ferment les yeux! », Le Journal de l'assurance, mars 2008, Édition internet {En ligne}. {<http://www.journal-assurance.ca/archives/2008/0802160503.asp>} (22 juin 2011).

ASSOCIATION PARITAIRE POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU SECTEUR AFFAIRES SOCIALES. « La norme Entreprise en santé: un partenariat gagnant », 4 mai 2010, 22 pages.

AUDET, Michel. « La gestion de la relève et le choc des générations », Revue Gestion, vol. 29, n°3, automne 2004, p.20-26.

AUTISSIER, D., MOUTOT, J. M. « Pratiques et conduite du changement, du discours à l'action », Paris, Dunod, 2003, p.132-145.

ARCAND, Sébastien et ANA DALIA Huesca. « L'interculturel chez Drakkar », Revue internationale de cas en *gestion*, vol. 8, n°3, 2010.

BARIL-GINGRAS, Geneviève, BELLEMARE, Marie et BRUN, Jean-Pierre. « Interventions externes de santé et en sécurité du travail Influence du contexte de l'établissement sur l'implantation de mesures préventives », Revue Relations industrielles, vol. 61, n°1, hiver 2006, p.9-43.

BARIL-GINGRAS, G., MONTREUIL, S., FOURNIER, P., LAFLAMME, A., LAMONDE, F., BOURDONNAIS, R., MALENFANT, R., MESSING, K., TRUDEL, L., DIONNE, C., LAROCHE, E., BELLEMARE, M. et BRISSON, C. « Organiser la prévention de manière systématique, dans tous les lieux de travail - La redynamiser et prendre en compte les changements du travail et de l'emploi », Mémoire présentée au Groupe de travail de la CSST, 2010, 137 pages.

BAILLARGEON, Luc. « Santé et sécurité du travail : de la frilosité à l'originalité », Revue Effectif, vol. 13, n°1, janvier/février/mars 2010, p.34-37.

BOURDONNAIS R, COMEAU M, VIENS C, BRISSON C, LALIBERTÉ D, MALENFANT R, VÉZINA M. « The professional life and the health of nurses since the transformation of the Quebec health system », *Santé mentale au Québec*, 1999. 24: 136-53.

BOURHIS, A. , CHÊNEVERT, D., «Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés», Congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH?, 17-19 novembre, Rennes/ St-Malo, 2010.

BRASSARD, Pauline. « Effet dévastateur de la pénurie de la main d'œuvre : L'aveuglement est-il en cause? », *Revue Effectif*, vol. 13, n°4, septembre/octobre 2010, p.44-47.

BROUSSELLE, Astrid et coll. « L'évaluation : concepts et méthodes » Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 2009, p.225-250.

BRUN, Jean-Pierre et MARTEL, Josée. « L'ampleur du problème – L'expression du stress au travail », Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, 2003, 24 pages.

BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline, MARTEL, Josée et IVERS, Hans. « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Rapport R-342, IRSST, 2003, 100 pages.

BRUN, J., BIRON, C., et ST-HILAIRE, F. « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail », Rapport RG-618, IRSST, 2009, {http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100471.html} (22 juin 2011).

BURKE, Ronald J. et NG. Eddy. «The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management», *Human Resource Management Review*, vol. 16, no 2, 2006, p. 86-94.

CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS. «RH 2010 : Tendances et défis », *Revue Effectif*, vol.13, n°1, janvier/février/mars 2010, 54 pages.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL. « Statistiques sur les lésions en « ite » du système musculo-squelettique », Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information. Service de la Statistique, 2003-2006. Montréal, CSST, 2007. 73 pages.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL. « Données statistiques de lésions professionnelles 1990-2005 », 2007a, Québec, Canada: Service de la statistique.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL. « Statistiques annuelles 2009 », 2010, 160 pages. {En ligne}. {http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/997EEBEA-85C0-4639-96B2-3D056BDB0F67/7348/DC_200_1046_17web1.pdf } (22 juin 2011).

COUTU, Marie-France, DURAND, Marie-Josée, CHARPENTIER, Nicole, ROULEAU, Annick, CÔTÉ, Daniel, CADIEUX, Geneviève et BARIL, Raymond. « Troubles musculo-squelettique et retour au travail », Revue Prévention au travail, Automne 2009, p.25-27.

CHAMPOUX, Danièle et BRUN, Jean-Pierre. « Prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises des secteurs de l'habillement et de la fabrication de produits en métal » Études et recherches / Rapport R-226, Montréal, IRSST, 1999, 105 pages.

CHICHA, Marie-Thérèse et CHAREST, Éric. « L'intégration des immigrés dans le marché du travail à Montréal », Choix IRPP, Vol. 14, n°2, mars 2008 (ISSN 0711-0685 www.irpp.org).

CHRÉTIEN, Lise, ARCAND, Guy, TELLIER, Geneviève et ARCAND, Michel. « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », Revue internationale sur le travail et la société, février, vol 3, n°1, 2005, p 107-128.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, et coll. « *Savoir préparer une recherche - la définir, la structurer, la financer* », Éditeur Gaëtan Morin, 2005, 197 pages.

DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique et PRIVÉ, Catherine. « Comment améliorer le bien-être psychologique », Revue Gestion, vol. 35, n°3, 2010, p.69-77.

DAVEZIES, Philippe. « Intensification Danger : le travail rétrécit », Revue Santé et Travail, n°57, janvier 2007, p. 30-33.

DAVID H., VOLKOFF S., CLOUTIER E., DERRIENNIC F. « Vieillesse, organisation du travail et santé », Revue PISTES, vol. 3, n° 1, mai 2001, 41 pages.

DENTZ, Evelyne et BAILLIE, Gilbert. « La résilience dans l'entreprise après le choc, disparaître ou rebondir », Édition Lavoisier, 2005, 237 pages.

DEWA, Carolyn S. et LIN, Elizabeth. « Physique maladie chronique, troubles psychiatriques et le handicap sur le lieu de travail », Les sciences sociales et la médecine, vol. 51, n° 1, 2000. p. 41 à 50.

DUPONT, L. « Une culture de prévention des TMS », Prévention au travail, Hiver 2011, vol. 24, n°1 p.7-14.

DUGUAY, Patrice, MASSICOTTE, Paul, GODIN, Jean-François, HÉBERT, François et GERVAIS, Michèle. « Sources de données nord-américaines et européennes sur les conditions de travail en lien avec la santé et la sécurité du travail », Études et recherches / Rapport R-496, Montréal, IRSST, 2007. 170 pages. {En ligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences- formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens-risques-et-enjeux-actuels.asp>} (22 juin 2011).

DUPUIS, Gilles, MARTEL, Jean Pierre, VOIROL, Christian, BIBEAU, Lynne et HÉBERT-BONNEVILLE, Chantale. « La qualité de vie au travail : L'inventaire systémique de qualité de vie au travail », Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP), juillet 2009, 99 pages.

DURIVAGE, Andrée, PETERSON, Normand et LONGPRÉ, Philippe. « La dotation dans le contexte de la diversité culturelle : Enjeux et recommandations », Revue Gestion, vol. 34, n°3, automne 2009, p.95-102.

FOREST, Jacques, DAGENAI-DESMARIS, Véronique, CREVIER-BRAUD, Laurence, BERGERON, Éliane et GIROUARD, Sarah. « Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie de compétences et d'affiliation sociale », Revue Gestion, vol.35, n°automne 2010, p.20-26.

GAGNON, Jacinthe. « Analyse des impacts de la mondialisation sur l'économie au Québec », Laboratoire d'études sur les politiques publiques et la mondialisation, août 2007, 18 pages.

GAUTHEY, Olivier et GIBEAULT, Gaëtan. « 100 questions pour comprendre et agir santé et sécurité au travail », Éditions AFNOR, 2004, 128 pages.

GIBEAULT, Gaëtan, GAUTHEY, Olivier et BERNARD, Xavier. « Système de gestion de la SST : un outil pour l'amélioration continu », Les clés de la santé-sécurité au travail- Principes et méthodes de management, AFNOR, 2004, 316 pages.

GRAVEL, Sylvie, BILODEAU, Henriette, LORTIE, Monique et DUBÉ, Jessica. « Projet d'enseignement et d'intégration des apprentissages en gestion des situations de santé et de sécurité au travail; élaboration d'étude de cas », Protocole accepté hiver 2008, IRSST.

GRAVEL, Sylvie, RHÉAUME, Jacques et LEGENDRE, Gabrielle. « Strategies to Develop and Maintain Occupational Health and Safety Measures in Small Businesses Employing Immigrant Workers in Metropolitan Montreal », International Journal of Workplace Health Management, 2011, vol.4, n°2, p. 164-178.

GIRAUD, Laurent. « Étude des accidents graves et mortels lors des interventions de maintenance au Québec », Colloque « La recherche en SST : Anciens risques et enjeux actuels », Réseau de recherche en santé et sécurité au travail du Québec, 17-19 mai, 2006, Montréal. Édition internet {Enligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences/formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens-risques-et-enjeux-actuels-.asp>} (22 juin 2011).

GEY, Jean-Marc et COURDEAU, Daniel. « Pratiquer le management de la santé et de la sécurité au travail- Maîtriser et mettre en œuvre l'OHSAS 18001 », AFNOR, 2007, 139 pages.

GOLLAC, M et VOLKOFF, S. « Citius, alius, fortius, l'intensification du travail », Actes de la recherche en sciences sociales, 1996, n°114.

GOETZEL, R.Z., LONG, S.R., OZMINKOWSKI, R.J., HAWKINGS, K., WANG, S. et LYNCH, W. « Absence, disability and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers », Health, Journal of Occupational and Environmental Medicine, Vol. 46 No. 4, 2004, p.398-412.

GUTSCHE, Jeremy. « Sept façons de déclencher une révolution », Revue Effectif, 2010, vol.13, n°4, p.18-21.

GUÉRIN Gilles. et SABA Tania. « Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », dans Roger A. et Guerrero S. (éd.), La gestion des carrières,

chapitre 18, Paris : Éditions Vuibert, collection comprendre, série Vital Roux, p. 299-316.

HÉBERT, Louis. « Rebondir face à la crise- Construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Revue Gestion*, vol.34, n°3, 2009, p.20-22.

HARRISSON, Denis et LEGENDRE, Camille. « Santé, Sécurité et transformation du travail : Réflexions et recherches sur le risque professionnelle », Presses de l'Université du Québec, 2002, 261 pages.

HEISZ, Andrew et LAROCHELLE-CÔTÉ, Sébastien. « Instabilité des heures de travail au Canada ». Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Direction des études analytiques documents de recherche, n° 278, Statistiques Canada. 2006.
<http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2006278-fra.pdf> (22 juin 2011).

INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL (IRSST). « Facteurs de risques en manutention » {En ligne}. {<http://www.irsst.qc.ca/manutention/facteurs-de-risques.html>} (22 juin 2011).

INSTITUT NATIONALE DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. « Grille d'identification de risqué psychosociaux au travail », Mars 2011, 53 pages.

KUORINKA, Ikka, FORCIER, Lina et al. « Les lésions attribuables au travail répétitif. Ouvrage de référence sur les lésions musculo-squelettiques liées au travail », Québec: Éditions Multimondes-IRSST, Paris: Éditions Maloine, 1995, 510 pages.

KONINCKX, Guy et TENEAU, Gilles. « Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences », Éditions De Boeck Université, 2010, 295 pages.

LA MOTHE, B. « Naissance de la prévention au Québec – Visite guidée... dans le temps », *Revue Prévention au travail*, Hiver 2002, p.7-14.

LÉGARÉ, Jacques. « Les fondements démographiques de la main-d'oeuvre québécoise de demain, *Gestion* vol. 29, no 3, p.13-19.

LEBEAU, Martin et DUGUAY, Patrice. « Les coûts des lésions professionnelles : une revue de littérature ». Rapport R-676, IRSST, 2011, 87 pages.

LOTH, Désiré. « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 4, n°2, 2006, p.124-133.

MARCHAND, Alain et BLANC, Marie-Eve. «Prévalence de l'exposition aux risques physiques, chimiques et psychologiques : Analyse des données de l'Enquête sociale et de santé du Québec », Colloque « La recherche en SST : Anciens risques et enjeux actuels », Réseau de recherche en santé et sécurité au travail du Québec, 17-19 mai, 2006, Montréal. Édition internet {En ligne}.

MARTEL, Laurent, CARON-MALENFANT, Éric, VÉZINA, Samuel et BÉLANGER, Alain. «Projections de la population active au Canada, 2006-2031».l'Observateur économique canadien, juin 2007. Statistique Canada, Études spéciales, no.catalogue 11-010-XWF.

M, D, G. ANDREWS et K. SANDERSON. « Lost productivité parmi les travailleurs à temps plein avec des troubles mentaux », *Le Journal de la Politique de santé mentale et de l'économie*, vol. 3, n° 3, 2000, p. 139 à 146.

MEIER, Olivier. *Management interculturel, stratégie, organisation et performance*. Dunod, Paris; 3rd edition, 2008.

MORIN, Geneviève, BOURDONNAIS, Renée, VÉZINA, Michel et GAUTHIER, Nathalie. « La reconnaissance au travail en CHSLD facteur important pour réduire les problèmes de santé mentale reliés au travail », *INSPQ*, 2005, p.5.

MONTREUIL, S., LAFLAMME, A., BRISSON, C. et TEIGER, C. « Les conditions favorisant l'élimination de contraintes posturales à la suite d'une formation en ergonomie offerte à des employées de bureau travaillant avec un ordinateur », dans J.-P. Brun et P.-S. Fournier (Éd.) *La santé et la sécurité du travail : problématiques en émergence et stratégies d'intervention*, Québec, Presses de l'Université Laval, Collection Santé et sécurité du travail, 2008, p. 181-198.

MITCHELL, Jeryl. «L'aventure de la transformation d'une organisation», *Revue Effectif*, vol.13, n°4, 2010, p.10-12.

NOËL, Alain, « Gouverner à plusieurs », *La protection sociale au Canada et au Québec*, Informations sociales, 2007/7 n° 143, p. 17-27.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. « De la promotion de la santé sur le lieu de travail à la gestion intégrée de la santé au travail », The Global Occupational Health Network, Hiver 2003, n° 6, 12 pages.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. « Investir dans la santé mentale », Bibliothèque OMS, Série de protection de la santé des travailleurs, n°5, 2004, 27 pages.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. « La prévention des troubles musculo-squelettiques sur le milieu de travail », Série protection de la santé des travailleurs, n° 5, 2004, 40 pages.

ORGANISATION INTERNATIONALE du TRAVAIL (OIT). « Système de gestion de la SST : un outil pour l'amélioration continu », Journée mondiale de la sécurité et de la santé du travail, 28 avril 2011, 32 pages.

PÉRUSSE, Michel. « Le coffre à outils... de la prévention des accidents en milieu de travail », Le groupe de communication Sansectra Inc, 1995, 304 pages.

RÉSEAU de la RECHERCHE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL AU QUÉBEC (RRSSTQ). « La recherche en SST – Anciens risques et Enjeux actuels », Édition internet, 2006, {En ligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences- formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens- risques-et-enjeux-actuels.asp>} (22 juin 2011).

ROY, Mario, HARRISSON, Denis et HAINES Y., Victor. « Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : les rôles clés des représentants », Revue Gestion, vol. 31, n°4, 2007, p.9-15.

ROY, Mario, DESMARAIS, Lise et CADIEUX, Jean. « Changement de perspective dans la mesure de la performance en SST », Communication acceptée pour le Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), 1^{er} au 4 septembre 2004, Montréal.

RIVEST, Renée. « La résilience: apprendre à rebondir », Revue, Effectif, septembre/octobre 2010, p.28-30.

SABA, Tania et GUÉRIN, Gilles. « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main d'œuvre », Revue Gestion, vol. 29, n°3, automne 2004, p.54-63.

SIMONEAU, Serge, ST-VINCENT, Marie. et CHICOINE, Denise. « (1996), Les LART-Mieux les comprendre pour mieux les prévenir » Rapport IRSST RG-126, 1996, 54 pages.

SIMONEAU, S., ST-VINCENT, M. et CHICOINE, D. « Les LATR - Mieux les comprendre pour mieux les prévenir », Rapport, RG126, IRSST, 1996, 60 pages.

ST-VINCENT, M., CHICOINE, D. et SIMONEAU, S. « Les groupes ergo : Un outil pour prévenir les LATR », IRSST, 1998, 113 pages.

STIMEC, Arnaud et MICHEL, Xavier. « Santé au travail et performance durable : Rapport au risque et mode de communication », Communication acceptée pour le Congrès Association francophone de gestion des ressources humaines, 17 au 19 novembre 2010, Saint-Malo.

ST-ONGE, S., GUERRERO, S., HAINES, V. et AUDET, M. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin/Chenelière éducation éditeur, Montréal. 3^{ième} édition, 479 pages.

SABA Tania. « Gérer la diversité de la main-d'œuvre : des divergences irréconciliables ou des pratiques à modifier », document remis aux participants, Colloque de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, Gatineau, 22 février 2008, 18 pages.

SEKARAN, U. « Research Methods for Business. A Skill Building Approach, John Wiley, New York, 1992.

THIBODEAU, Camille, SAUVÉ, Marc-André et GIARRUSSO, Nathalie. « Gestion des talents et gestion par compétences : deux alliés essentiels », Revue Effectif, vol. 13, n°1, janvier/février/mars 2010, p.20-23.

TAPSCOTT, Don. « Repenser la stratégie RH pour accueillir la génération N », Revue Effectif, vol. 13, n°4, septembre/octobre 2010, p.36-39.

VÉZINA, M. et BOURDONNAIS, R. « Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale », Institut de la statistique du Québec (ISQ), Portrait social du Québec. Données et analyses, Québec, gouvernement du Québec, 2001, p. 279-287.

VÉZINA, Michel, BOURDONNAIS, Renée, BRISSON, Chantale et TRUDEL, Louis. « Définir les risques », Actes de la recherche en science sociale, Éditeur Le seuil, vol. 3, n°163, 2006, 144 pages.

VÉZINA, Michel. « L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux en entreprise ». Colloque IRSST Table ronde, Gestion de risque, Montréal, 18 octobre 2007.

VÉZINA, Michel. « La santé mentale au travail : un enjeu de santé publique », Bulletin épidémiologique hebdomadaire, 2009. 257.

VÉZINA, Michel. « Santé mentale au travail : répondre à des besoins humains fondamentaux ». Éditions Érès, Paris, 2010, p.169-174.

VINET, Alain. « Travail, Organisation et Santé », Presses de l'Université Laval (Les), 2004, 384 pages.

WALTERS, David & RAINBIRD, Mark. « Strategic Operations Management », Éditeur Palgrave, 2006, 420 pages.

WALTERS, David et NICHOLS, Theo. « Workplace health and safety: international perspectives on worker representation », Édition Palgrave Macmillan, 2009, 232 pages.

PREMJI, S., LIPPEL, K. et MESSING, K. « On travaille à la seconde! Rémunération à la pièce et santé et sécurité au travail dans une perspective qui prend compte de l'ethnicité et du genre », Revue Pistes, vol.10, n°1, mai 2008, 24 pages.

MILES, M. B. et HUBERMAN, A. (1991). « Analyse des données qualitatives 2^e édition (Traduction de la 2^e version américaine par Martine Hlady Rispal) », Édition de boeck, 632 pages.

PLANE, J-M. « Théorie et management des organisations – 2e édition », Dunod, 2008, 388 pages.

ANNEXE 1: Grille d'entrevue



Département d'organisation et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Projet d'enseignement et d'intégration des apprentissages en gestion des situations de santé et de sécurité au travail; élaboration d'études de cas
Projet mené par Sylvie Gravel et Jessica Dubé, ESG et faculté de biologie UQAM

Grille d'entrevue

- *Merci de participer à l'étude, accepteriez-vous que l'on enregistre l'entrevue?
- *Souhaitez-vous garder l'anonymat pour vous-même et votre entreprise?

Rubrique 1 : Profil général de la main d'œuvre dans l'entreprise

- 1.1 Où est située votre entreprise?
- 1.2 Quel est votre secteur d'activité?
- 1.3 Combien y a-t-il d'employés dans votre entreprise? Combien de cadres, d'employés, de syndiqués?
- 1.4 Quelle est la répartition d'homme et de femme?
- 1.5 Quelle est la répartition des travailleurs selon les origines ethniques? Est-ce que cette répartition vous pose des problèmes en gestion de la diversité?
- 1.6 Quels sont vos quarts de travail?
- 1.7 Est-ce qu'il y a présence d'un syndicat à l'interne? Si oui, lequel? Depuis combien de temps?

- 1.8 L'entreprise engage-t-elle des sous-traitants, des travailleurs autonomes ?

Rubrique 2 : Introduction à la problématique

- 1.1 Quels sont les principaux problèmes en santé et sécurité au travail rencontrés dans votre entreprise?
- 1.2 Lesquels de ces problèmes ont eu des répercussions sur votre gestion des ressources humaines?
- 1.3 Quel genre de répercussions? Pourriez-vous me donner des exemples?
- 1.4 Lequel de ces problèmes désirez-vous partager afin de contribuer à l'enseignement de cas complexes de santé et de sécurité au travail?
- 1.5 Quels ont été les défis associés à ce problème? [nommez ici la problématique mentionnée précédemment]

Rubrique 3 : Problématique de santé et sécurité au travail

- 2.1 À l'origine quelle était la nature du problème de santé et sécurité au travail? [nommez ici la problématique mentionnée précédemment]
- 2.2 Quand ce problème est-il survenu?
- 2.3 Dans quelle(s) circonstance(s) et par qui ce problème a émergé?
- 2.4 Initialement, quelles étaient les causes principales perçues de ce problème? [nommez ici la problématique mentionnée précédemment]
- a) Selon l'administration :
- b) Selon les travailleurs :
- 2.5 Comment et à quel moment la direction des ressources humaines a-t-elle été interpellée dans ce problème? *[délai de temps, délai de circonstance]*
- 2.6 À quel moment avez-vous débuté la recherche des solutions possibles?
- 2.7 Qui a été la personne en charge de l'analyse du problème?
- 2.7 Qui a participé à l'analyse du problème ?
- a) Ressources internes
- b) Ressources externes

- 2.8 Comment avez-vous documenté ce problème?
[analyse registres, analyse absences, audits, ressource externe]
- 2.9 Quelle a été votre démarche de résolution de problème?
- 2.10 Est-ce les mêmes personnes qui ont participé à l'analyse des solutions?
- 2.11 Sinon, qui a participé à l'analyse des solutions?
- 2.12 Comment avez-vous documenté la solution?
- 2.13 Quelle(s) solutions ont été identifiées et lesquelles ont été retenues(s)?
- 2.14 Quels critères ont servi pour choisir ces solutions ?
[gravité, travailleurs exposés, coût, disponibilité et efficacité de l'intervention, perception et sensibilisation des travailleurs, impact sur le processus de production, impact sur le travail des autres, temps pour la mise en place, etc.]
- 2.15 Comment avez-vous fait l'implantation de la solution?
[étapes préétablies, délai de temps, délai de circonstance]
- 2.16 Quels moyens/ressources avez-vous disposés pour implanter les solutions?
- a) Au plan organisationnel
 - b) Au plan des ressources humaines
 - c) Au plan des ressources matérielles
 - d) Au plan des ressources financières
- 2.17 Qui a pris en charge l'implantation de la solution choisie?
- 2.18 Qui a participé à l'implantation de la solution?
- 2.19 Aviez-vous prévu, lors de l'implantation, des mécanismes d'évaluation de celle-ci ?
- 2.20 Que souhaitiez-vous évaluer?
- 2.21 Qui a été en charge de l'évaluation?
- 2.22 Qui a participé à l'évaluation?

- 2.23 Quels sont les résultats de cette évaluation?
- 2.24 À la suite de l'implantation, est-ce que la solution a apporté les changements souhaités?
- 2.25 Est-ce que votre processus de résolution de problème vous a amené des effets non prévus positifs et/ou négatifs? Si oui, lesquels?

Rubrique 4 : Problématique en gestion des ressources humaines

- 4.1 Ce problème de santé et sécurité au travail a-t-il mis en lumière d'autres problèmes de gestion des ressources humaines?
- 4.2 Qui a contribué à la gestion de ces problèmes de gestion des ressources humaines en lien avec celui de la santé et sécurité au travail?
- 4.3 Comment avez-vous fait l'analyse de gestion des ressources humaines découlant du problème de santé et sécurité au travail?
- 4.4 Est-ce que l'implantation de la solution en santé et sécurité au travail a entraîné des changements sur l'une ou l'autre des dimensions de la gestion des ressources humaines?
- 4.5 Quels ont été ces changements à court et à moyen terme dans l'organisation?
- 4.6 Est-ce que ce problème a eu des effets court-moyen terme dans l'organisation?
- changement de méthode/processus
 - changement organisationnel (formation/restructuration)
 - relation de travail
 - climat de travail
 - changement de la culture et/ ou modèle de gestion
 - changement de valeur particulière
 - changement dans le comité de direction
 - nouvelles politiques/procédures
 - réaménagement des tâches et de l'organisation du travail

Rubrique 5 : Structure de la SST dans l'entreprise

- 5.1 Qui sont les personnes responsables de la santé et sécurité au travail dans l'entreprise?
- 5.2 Avez-vous un comité de SST au sein de votre organisation?

5.2.1 Qui compose ce comité?

5.2.2 Quel est leur mandat?

5.2.3 Quelle est la fréquence des réunions prévues?

5.3 Avez-vous des méthodes de surveillance de la santé et sécurité au travail?

- Audit
- Fichier
- Registre d'incidents
- Registre d'accidents
- Absentéisme

5.4 Est-ce que vous avez un conseiller externe en prévention? Si oui, pourquoi le choix de cette ressource?

- Conseiller ASP
- Mutuelle, conseiller privé
- Équipe locale de santé au travail /Conseiller en santé CLSC
- Professeur de la santé publique de votre région
- Laboratoire de toxicologie

5.5 Lors de l'embauche est-ce que les nouveaux employés ont une formation ou une initiation à la santé et sécurité au travail en général [SIMDUT]?

5.5.1 Pour leur poste de travail en particulier?

5.6 Est-ce que l'entreprise prévoit des formations?

- À l'embauche (Si oui, lesquelles?)
- Formation continue (Si oui , lesquelles?)
- Lors d'un changement dans les procédés de travail, dans les équipements, matières utilisées...? (Si oui, lesquelles?)

- 5.7 Est-ce qu'il existe des mécanismes pour faciliter l'accès des travailleurs aux professionnels en santé et sécurité au travail de votre entreprise?
- Boîte anonyme
 - Locaux
 - Autres, précisez :

Durée de l'entrevue :

Réalisé par : Sylvie Gravel
Jessica Dubé



ANNEXE 2 : Formulaire de consentement

Projet d'enseignement et d'intégration des apprentissages en gestion des situations de santé et sécurité au travail; élaboration d'études de cas



Département d'organisation et ressources humaines

École des sciences de la gestion

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE (Une version anglaise est disponible sur demande)

TITRE DE L'ÉTUDE

Élaboration d'études de cas en gestion de la santé et sécurité au travail et des ressources humaines comme outils d'enseignement.

RESPONSABLES DE L'ÉTUDE

- Sylvie Gravel, professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM
- Monique Lortie, professeur au Département des sciences biologiques de la Faculté des sciences de l'UQAM
- Henriette Bilodeau, directrice au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM

BUTS DE L'ÉTUDE

Le but de ce projet est de constituer une banque de dix études de cas complexes de gestion de situations de SST ayant des conséquences ou des implications dans la gestion des ressources humaines. Ces cas serviront à l'enseignement aux étudiants du 1^e cycle universitaire en gestion des ressources humaines. Les études de cas seront utilisées dans une approche pédagogique transversale, c'est-à-dire qu'un même cas de santé et de sécurité au travail pourra servir à l'intégration des apprentissages dans des cours de santé et sécurité au travail et parallèlement aux

apprentissages du droit au travail, en développement organisationnel, en mobilisation ou autre.

DÉROULEMENT DU PROJET

Ce projet sera réalisé sur une période de 30 mois. Des représentants de santé et de sécurité au travail, des dirigeants et des travailleurs de petites, moyennes et grandes entreprises, publiques et privées, syndiquées ou non, seront interviewés lors d'une rencontre en face-à-face sur les lieux de travail des personnes. Les documents pertinents (notes, procès verbal, registres, etc.) permettant de contextualiser et de soutenir les propos recueillis seront également collectés. Ces informations seront utilisées afin d'élaborer les études de cas. Ces études de cas seront validées auprès des représentants des entreprises ayant participé à la cueillette des données. Finalement, elles seront testées pour l'enseignement par des professeurs et des chargés de cours de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

NATURE DE VOTRE PARTICIPATION

Votre participation consista à accepter une entrevue individuelle ou de groupe d'une durée moyenne de 75-90 minutes et à la révision pour commentaires du cas issus de votre entreprise

L'entrevue se fera durant vos heures et sur les lieux habituels de travail. L'entrevue portera sur la façon dont votre entreprise a pris en charge le problème, sa résolution et fait face aux contraintes et obstacles pour y parvenir. ou tenter d'y parvenir.

Vos réponses seront prises en notes par le professionnel de la santé au travail et l'assistant de recherche qui pourrait l'accompagner. Prenez note qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. C'est l'expérience, les orientations et les positions de votre établissement que nous souhaitons connaître.

Votre participation implique également que vous nous facilitiez la consultation de documents que vous jugerez utiles pour l'élaboration des études de cas. Votre entreprise a accepté.

Afin d'assurer la fidélité des éléments du cas que vous aurez partagés, nous vous solliciterons à nouveau au terme du projet, pour valider le contenu de l'étude de cas issue de votre entreprise.

AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Il n'y a que des avantages philanthropiques, pour les entreprises et ses représentants, à participer à ce projet : contribuer à la formation des futurs

gestionnaires et mettre en valeur vos expériences et votre expertise. Toutefois, vous pourrez bénéficier de l'expertise des autres entreprises ayant participé comme vous à ce projet d'élaboration d'une banque de dix études de cas.

INCONVÉNIENTS ET RISQUES

Il n'y a pas de risque prévisible à participer à l'étude. Cependant, le fait de répondre aux questions pourrait vous amener à poser un regard différent sur la gestion des mesures de santé et de sécurité au travail dans votre entreprise. Si vous avez des difficultés particulières quant à la gestion des mesures de santé et de sécurité au travail dans votre entreprise, nous pourrions vous référer à des ressources spécialisées.

CONFIDENTIALITÉ

Toutes les informations que vous nous transmettez en participant à ce projet demeureront strictement confidentielles. Un numéro sera attribué aux entreprises participantes et à ses représentants. De cette façon, il ne sera pas possible d'identifier ni l'entreprise ni les personnes ni leurs fonctions. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux grilles d'entrevues. Toutes ces données seront détruites après la saisie informatique. Seuls les bases de données (CD) seront conservées dans un classeur verrouillé dans le bureau de la chercheuse principale, Madame Sylvie Gravel, à l'UQAM.

LIBERTÉ DE PARTICIPATION

Votre entreprise a accepté de participer à ce projet. Vous êtes par ailleurs libre d'accepter d'y participer et de vous retirer à tout moment, ou de refuser de répondre à certaines questions et ce, sans avoir à vous justifier ou craindre de représailles.

Votre participation à ce projet est tout à fait libre et volontaire. Vous pouvez, à tout moment, mettre un terme à votre participation sans aucun préjudice et sans explication de votre part.

RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS

En acceptant de participer à ce projet de recherche et en signant ce formulaire de consentement, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, les organismes, les entreprises ou les institutions impliquées de leurs responsabilités légales et professionnelles.

PERSONNES À CONTACTER

Vous pouvez contacter l'équipe de chercheurs en tout temps:

- Sylvie Gravel,
Département d'organisation et ressources humaines -ESG, UQAM
315 rue Sainte-Catherine Est, Montréal, Québec, H3C 4R2
(514) 987-3000 poste 2941
gravel.s@uqam.ca
- Monique Lortie
Département des sciences biologiques de l'UQAM
(514) 987-3000 poste 8473
lortie.monique@uqam.ca
- Henriette Bilodeau
Département d'organisation et ressources humaines -ESG, UQAM
(514) 987-3000 poste 8283
bilodeau.henriette@uqam.ca

Si vous désirez obtenir des informations, formuler des commentaires ou formuler une plainte, vous pouvez joindre la chercheuse principale Madame Sylvie Gravel. Si votre plainte ne peut être réglée avec la chercheuse principale, vous pouvez faire valoir votre situation auprès des deux personnes suivantes, selon votre préférence:

- le Président du *Comité inter institution d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal* CIÉR, Monsieur Joseph Lévy, au (514) 987-3000 poste 4483 ou 7753

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

(Copie du dirigeant de l'entreprise)

On m'a expliqué la nature et le déroulement de l'étude et du projet de recherche. J'ai pris connaissance du formulaire de consentement et on m'en a remis un exemplaire. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. Après réflexion, j'accepte de participer à ce projet d'élaboration d'une banque d'étude de cas complexe en gestion de la santé et sécurité au travail et diverses problématiques de gestion des ressources humaines qui sera utilisée comme outils de d'enseignement auprès des étudiants en gestion des ressources humaines.

Nom _____ du _____ participant :

(lettres moulées)

Date : _____

Signature :

- a) J'autorise les chercheurs à consigner les observations de santé et de sécurité au travail qui seront faites dans mon entreprise.

Oui, j'autorise

☐

Non, je n'autorise pas

☐

- b) J'accorde aux chercheurs le droit d'accès aux dossiers de suivi de mon entreprise.

Oui, je l'accorde

☐

Non, je ne l'accorde pas

☐

- c) J'autorise les chercheurs à me contacter après la série d'entretiens pour valider les résultats.

Oui, j'autorise

☐

Non, je n'autorise pas

☐

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Le projet de recherche a été décrit au participant ainsi que les modalités de sa participation. J'ai répondu à ses questions et lui ai expliqué que sa participation est libre et volontaire. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu dans le formulaire de consentement.

Représentant _____ des _____ chercheurs :

(lettres moulées)

Date : _____

Signature :

Copie du participant

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

(Copie du chercheur)

On m'a expliqué la nature et le déroulement de l'étude et du projet de recherche. J'ai pris connaissance du formulaire de consentement et on m'en a remis un exemplaire. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. Après réflexion, j'accepte de participer à ce projet d'élaboration d'une banque d'étude de cas complexe en gestion de la santé et sécurité au travail et diverses problématiques de gestion des ressources humaines qui sera utilisée comme outils de d'enseignement auprès des étudiants en gestion des ressources humaines.

Nom _____ du _____ participant :

(lettres moulées)

Date : _____

Signature :

- a) J'accorde aux chercheurs le droit d'accès aux dossiers de suivi de mon entreprise.

Oui, je l'accorde ☐

Non, je ne l'accorde pas ☐

- b) J'autorise les chercheurs à consigner les observations de santé et de sécurité au travail qui seront faites dans mon entreprise.

Oui, j'autorise ☐

Non, je n'autorise pas ☐

- c) J'autorise les chercheurs à me contacter après la série d'entretiens pour valider les résultats.

Oui, j'autorise ☐

Non, je n'autorise pas ☐

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Le projet de recherche a été décrit au participant ainsi que les modalités de sa participation. J'ai répondu à ses questions et lui ai expliqué que sa participation est libre et volontaire. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu dans le formulaire de consentement.

Représentant _____ des _____ chercheurs :

(lettres moulées)

Date : _____

Signature :

Copie du chercheur